

УДК 331.1:658.3:628

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-18

Мельник А. О., доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-економіки та туризму, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-4051-3033

e-mail: alona_melnyk@ukr.net

Давиденко Н. В., здобувач вищої освіти, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0003-4061-4050

e-mail: davydenko.n@ukr.net

Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств

Анотація. Корпоративна культура відіграє важливу роль у сучасних умовах господарювання. Оскільки діяльність персоналу, його відношення один до одного впливає на діяльність підприємства, менеджерам слід звертати увагу та впроваджувати корпоративну культуру задля підвищення його ефективності.

Метою статті є розкриття сутності поняття корпоративна культура, розгляд видів та функцій корпоративної культури. Встановлено, що корпоративна культура підприємства як елемент системи стратегічного управління має безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства. Важливо звертати увагу на те, що є певні недоліки корпоративної культури, особливо це стосується великих корпорацій, в яких можливе виникнення стратегічної несумісності окремих підрозділів.

Корпоративна культура як напрям дослідження перетинається з такими науками: менеджмент, соціологія, культурологія і психологія. Встановлено, що в Україні впровадження корпоративної культури на підприємствах є доволі новим та мало поширеним процесом. Проте міжнародні компанії, філії яких розташовані в Україні, показують приклад значущості корпоративної культури для українського бізнесу. Адже часто однією з причин того, що українці надають перевагу працювати в міжнародній компанії, саме і є високий рівень корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура; конкурентна перевага; управління персоналом; трудові ресурси; ефективність підприємства.

Melnyk Alona, PhD (Economics), Professor, Department of Business Economics and Tourism, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine

Davydenko Nataliia, 5th year student, master, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine

The Role and Significance of Corporate Culture in the Activities of Domestic Enterprises

Annotation. Introduction. Corporate culture plays an important role in business environment. As the activities of the staff, their attitude towards each other influences the activity of the enterprise, managers should pay attention and introduce a corporate culture in order to increase company's efficiency.

The phrase "corporate culture" firstly was used in the nineteenth century in military terminology by a German field marshal Moltke for relevant relationships in the official environment. There are many definitions of the concept of "corporate culture", but there is a certain difference in the interpretation of the concept with the change of years and the depth of its research.

Purpose. Modern business conditions require the introduction of corporate culture, so the leaders of domestic enterprises are increasingly seeking to apply foreign experience without exploring the differences between the Ukrainian market and foreign. Therefore, the purpose of the research is to study the role of corporate culture in domestic enterprises, as well as to identify the features of the formation of corporate culture in Ukrainian enterprises.

Results. As a result of the research, we were found that corporate culture as a tool of personnel management is used in only 55% of domestic enterprises. In our opinion, it is necessary to promote the introduction of corporate culture in domestic enterprises, taking into account the national mentality and social values, and for this it is necessary to develop clear tools of corporate culture, basic principles and principles, and algorithms for their implementation in enterprises. These issues need detailed consideration and will be considered by us in further research.

Conclusions. Summing up everything we can say that corporate culture is not only an instrument for managing the workforce of an organization. It forms an enterprise from the inside, influencing its image and profits. The presence of corporate culture in enterprises is a competitive advantage among others in the industry.

Keywords: corporate culture; competitive advantage; personnel management; labor resources; enterprise efficiency.

JEL Classification: M14.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зміни економічних та соціальних пріоритетів актуалізується проблема формування корпоративної культури підприємства, адже на зміну колишнім ієрархічним моделям підприємства приходять нова культура управління, побудована на системі корпоративних цінностей. Питання корпоративної культури набуває особливої вагомості, привертаючи до себе увагу теоретиків та практиків управління. В умовах глобалізації та євроінтеграції, розвитку ринкових відносин та посилення конкуренції підприємствам доводиться швидко реагувати на зміни. Рушійною силою формування корпоративної культури, яка поєднує підприємство з персоналом єдиною місією, єдиною філософією, принципами, цінностями є імідж організації, який забезпечує конкурентні переваги в глобальному просторі.

Формування та розвиток корпоративної культури є одним із важливих інструментів управлінського впливу на персонал. Про це свідчать успіхи підприємств різних країн світу, які декларують основні норми, принципи, постулати та правила корпоративної культури, визнаючи її ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності.

В Україні питання корпоративної культури дуже часто залишається поза увагою керівників підприємств, оскільки відсутня професійна підготовка фахівців з питань формування та розвитку корпоративної культури на підприємствах. Проте корпоративна культура на вітчизняних підприємствах має неформальний характер і визначає умови роботи персоналу та його відношення до робочого процесу. З метою підвищення ефективності корпоративної культури в процесі управління персоналом підприємства необхідно більш ґрунтовно досліджувати ці питання як в теоретичному, так і прикладному аспектах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню процесів формування корпоративної культури в організації присвячено праці М. Армстронга, Ф. Харріса, Ч. Хенді, Е. Шейна, Г. Хофстеде, Дж. Моргана, К. Шольца, К. Голда та ін. Вагомий внесок у дослідження процесів стимулювання і мотивації персоналу, значення змісту праці спостерігаємо у дослідженнях Е. Мейо, Д. Мак-Грегора, Л. Бурганова, А. Гастева, Ю. Красовського, В. Ядова. Окремі аспекти культури організації досліджуються в роботах вітчизняних науковців В. Співака, О. Віханського, А. Наумова, Е. Капітонова, С. Щербини, С. Маловичко та ін. [1].

Не зважаючи на значний науковий доробок з питань корпоративної культури, необхідно досліджувати особливості застосування закордонного досвіду формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є дослідження ролі корпоративної культури на

вітчизняних підприємствах, а також виявлення особливостей її формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, «вона дозволяє м'яко та ненав'язливо» прищепити певні цінності, традиції, що приводять до організаційної єдності й створення фірмового стилю поведінки підприємства [2, с. 160].

Поняття «корпоративна культура» вперше використав у XIX сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал та військовий теоретик Мольтке [3]. У той час це поняття визначало правила поведінки в офіцерському середовищі. Перші чіткі визначення культури організації почали формуватися у першій половині 20 століття, а в Україні до проблем корпоративної культури звернулися в 90-ті роки. Аналіз поняття «корпоративна культура» нами було здійснено на основі визначень сучасних вчених (табл. 1).

Дослідження Т. Діла й А. Кеннеді [4], Т. Пітерса й Р. Уотермена [5] викликали вагомий інтерес до розгляду поняття «корпоративна культура», оскільки цим ученим вдалося продемонструвати переваги компаній, які мають сильну культуру. Першою важливою теоретичною працею з розгляду даної проблеми вважають працю американського психолога Е. Шейна [6] «Організаційна культура і лідерство» (1985 р.). Автор першим описав теорію трьох рівнів корпоративної культури, на основі яких можна її вивчати: перший рівень – артефакти; другий рівень – проголошені цінності; третій – базові уявлення. Подальші дослідження корпоративної культури будувалися вже на основі його трьохрівневої моделі [7]. У процесі розвитку й зміцнення ринкових відносин та осмислення західного досвіду корпоративна культура стає важливим інструментом підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства. Досвід найбільших світових корпорацій вказує на те, що корпоративна культура є ефективним інструментом управління, який спрямований на набуття конкурентних переваг підприємства [9, с. 4].

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, яка сприяє досягненню цілей підприємства. При цьому, на підприємстві вирішуються такі задачі:

- формування у персоналу відчуття причетності до місії підприємства;
- формування бажання персоналу долучитися до спільної діяльності на благо підприємства;
- формування системи стабільних соціальних відносин;
- створення умов для прояву індивідуальної ініціативи працівників;
- створення умов для досягнення особистого успіху персоналу;
- створення атмосфери єдності керівників і виконавців [10].

Таблиця 1 Основні визначення поняття «корпоративна культура»

Поняття	Автори	Рік
Корпоративна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею задач	Д. Елдрідж, А. Кромбі	1974
Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйманих особливостей організації, того, що відрізняє її від усіх інших в галузі	К. Голд	1982
Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму й неформальну свідомість організації, яка управляє поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їхньої поведінки	К. Шольц	1987
Корпоративна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої	Г. Хофстеде	1992
Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки й цінностей, спільних для всіх працівників даної організації. Вони не можуть бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей та значною мірою впливають на хід виконання роботи	М. Армстронг	1998
Корпоративна культура – це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це спосіб мислення, дії та існування. Культура корпорації може розглядатися як вираження основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці, здійснюючи на них свій вплив	В. О. Млоїло	2000
Корпоративна культура – соціально-духовні нулі компанії, що формуються під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до розв'язання проблем і поведінки персоналу компанії й дозволяють організації просуватися до успіху	Т. О. Соломанидина	2003
Корпоративна культура – клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації	М. Мескон	2007
Корпоративна культура – це добре сформована, стійка система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства	О. Грішнова, А. Науменко	2010
Корпоративна культура становить ідеологію, що охоплює спільні цінності, відчуття належності до організації, інтеграцію цілей членів персоналу та господарської організації, традиції, організаційні міфи, і становить вищу форму культурного розвитку організації	О. С. Ковтун	2015

Складено авторами на основі матеріалів [8]

Зонненфельд Дж. виділяє чотири типи культур: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура» [11]. Кожна з культур має різний вплив на організацію та кар'єру працівників.

1. «Бейсбольна команда» (Baseball team Culture) розглядає працівників як важливу складову організації, співробітники відіграють головну роль в діяльності підприємства. Такий тип корпоративної культури передбачає високий рівень соціального та економічного стимулювання працівників і створення найсприятливіших умов роботи, а саме – забезпечення безкоштовного харчування, надання фінансових бонусів, оплата позаробочих розваг, оплата курсів підвищення кваліфікації, саморозвитку персоналу та інше. Компанія Google декілька років поспіль очолює список найкращих роботодавців світу та є найпоказовішим прикладом високого розвитку типу корпоративної культури «Бейсбольна команда» й ефективного рівня мотивації співробітників [12].

2. «Клубна культура» (Club Culture) виставляє до працівників вимоги щодо їх високого рівня кваліфікації та компетенції. Відбір персоналу здійснюється з дотриманням найвищих вимог і передбачає проведення попередніх перевірок,

зібрання рекомендацій та відгуків з попередніх місць роботи. Прикладом застосування клубної культури можуть бути спеціальні військові та поліцейські підрозділи, особливості роботи яких вимагають високої уваги та наявності практичного досвіду.

3. «Академічна культура» (Academy Culture) передбачає поступовий кар'єрний ріст працівників усередині компанії в межах одного підрозділу. У таких компаніях неможливий перехід між різними відділами, оскільки компанії стимулюють жорстку спеціалізацію співробітників із підвищенням їх професіоналізму до максимального рівня. Прикладом є заклади охорони здоров'я, коли лікарі працюють в межах одного обраного напрямку протягом усього кар'єрного періоду.

4. «Оборонна культура» («фортеця») (Fortress Culture) застосовується на підприємствах, які працюють в складних мінливих умовах зовнішнього середовища й потребують постійного перегляду штатної структури свого персоналу. Прикладом таких компаній є брокерські компанії та маркетингові компанії.

У залежності від умов функціонування підприємств та їх виробничої спеціалізації, підприємство самостійно визначається з типом корпоративної

культури, яке найбільше відповідає їхнім економічним та соціальним інтересам.

У системі управління вітчизняних підприємств досить складно виділити чіткі види корпоративної культури, але серед науковців найбільш поширені такі її види:

1. «Культура влади» ґрунтується на принципах чіткої ієрархії та підвищення по кар'єрних сходинках за визначеними критеріями. Така корпоративна культура спрямована на формування особливо важливої ролі керівника в діяльності підприємства, який повинен бути наділений лідерськими якостями та здібностями. Цей вид корпоративної культури зустрічається на малих підприємствах, де кількість співробітників не перевищує 30 осіб.

2. «Рольова культура» характеризується чітким функціональним розподілом ролей та підрозділів. Даний тип культури передбачає встановлення чітких правил і стандартів діяльності та чіткого їх дотримання. Джерелом влади у такій корпоративній культурі є не особисті якості керівника, а його місце в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі.

3. «Культура завдань» орієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію проектів. Найчастіше такий тип культури зустрічається на підприємствах з управлінською структурою матричного типу. Як правило, це компанії у сфері ІТ-технологій та консалтингу.

4. «Культура особистості» спрямована на виявлення індивідуальних якостей персоналу та досягнення індивідуальних цілей. Такий тип культури застосовується на підприємствах, де високий рівень індивідуальної відповідальності персоналу, а саме – науково-дослідні інститути, конструкторські бюро, журналістика.

Серед зазначених типів корпоративних культур вітчизняними підприємствами найчастіше застосовується «Рольова культура».

У залежності від ролі та значення корпоративної культури в системі управління підприємством, виділяють такі її три типи:

– раціонально-прагматичний – застосовується для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;

– феноменологічний – використовується на підприємствах, які мають особливі релігійні та культурні особливості і впливають на ефективність діяльності підприємства опосередковано;

– ситуаційно-системний – передбачає, що основні засади корпоративної культури змінюються залежно від цілей і завдань підприємства та змінами зовнішнього середовища [13].

У відповідності до соціологічних опитувань на вітчизняних підприємствах щодо ролі й значення корпоративної культури в системі управління підприємством з'ясовано що:

– 55% вітчизняних керівників вважають, що корпоративна культура повинна бути сформована на підприємстві, оскільки сприяє підвищенню ефективності його діяльності;

– 40% вітчизняних керівників застосовують західний досвід формування корпоративної культури;

– 35% вітчизняних керівників вважають корпоративну культуру необхідним елементом управління, але не приділяють належної уваги щодо її формування;

– 25% вітчизняних керівників вважають, що корпоративна культура не впливає на ефективність діяльності підприємств, тому не застосовують її інструментів при управлінні персоналом [14].

Висновки. Отже, корпоративна культура – це не лише інструмент управління трудовими ресурсами, а й важлива складова іміджу підприємства, яка прямо впливає на результати його ефективності. З'ясовано, що корпоративна культура як інструмент управління персоналом застосовується лише в 55% вітчизняних підприємствах. На нашу думку, варто популяризувати впровадження корпоративної культури на вітчизняних підприємствах, з врахуванням вітчизняного менталітету та суспільних цінностей, а для цього необхідно виробити чіткий інструментарій корпоративної культури, основні принципи та засади, а також алгоритм їх впровадження на підприємствах.

Література:

1. Гакова М. В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 3. С. 61-65.
2. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. Сер. Економічні науки. 2014. Вип.114.С.160–165. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/4495/4464> (дата звернення: 08.09.2020).
3. Гельмут Карл Бернхард фон Мольтке. Wikipedia. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/Гельмут_Карл_Бернхард_фон_Мольтке (дата звернення: 08.09.2020).
4. Типи організаційної культури по Т. Ділу та А. Кеннеді. Студопедія. URL : https://studopedia.com.ua/1_67265_tipi-organizatsiynoi-kulturi-po-t-dilu-i-akennedi.html (дата звернення: 12.09.2020).
5. Концепція ефективного управління Г. Питерса и Р. Уотермена. Studme.org. URL : https://studme.org/104038/sotsiologiya/kontseptsiya_effektivnogo_upravleniya_pitersa_uotermena (дата звернення: 15.09.2020).
6. Едгар Шейн. Wikipedia : веб-сайт. URL : https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%B5%D0%B9%D0%BD_%D0%AD%D0%B4%D0%B3%D0%B0%D1%80 (дата звернення: 15.09.2020).
7. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург, 2002. 336 с.
8. Ігнат'єва А. І., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ, 2013. 600 с.

9. Иванова Т. Б., Журавлева Е. А. Корпоративная культура и эффективность предприятия : монография. Москва : РУДН, 2011. 152 с.
10. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Сер. Економічні науки. 2012. № 1(56) Том 4. С. 81–85.
11. Види корпоративних культур по Дж. Зонненфельду. Студопедія. URL:https://studopedia.com.ua/1_307874_vidi-korporativnih-kultur-po-dzh-zonnenfeldu.html (дата звернення: 20.09.2020).
12. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 4 (47) 2018 р. ст.94-98.
13. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посіб. Львів, 2011. с. 344.

References:

1. Gakova, M. V. (2015). Corporate culture as a tool for managing the behavior of hotel and restaurant business personnel. *Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, 3. 61-65 [in Ukrainian].
2. Shevchenko, V. S. (2014). Determination of the influence of corporate culture on the activity of the enterprise. *Komunal'ne hospodarstvo mist.* 114. 160–165. Retrieved from <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/4495/4464> [in Ukrainian].
3. Helmut Carl Bernhard von Moltke (2020). Wikipedia. Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/Гельмут_Карл_Бернхард_фон_Мольтке [in Ukrainian].
4. Types of Organizational Culture by T. Dil and A. Kennedy (2019). Studopedia. Retrieved from https://studopedia.com.ua/1_67265_tipi-organizatsiynoi-kulturi-po-t-dilu-i-akennedi.html [in Ukrainian].
5. The concept of effective management of G. Peters and R. Waterman (2019). Studme.org. Retrieved from https://studme.org/104038/sotsiologiya/kontsepsiya_effektivnogo_upravleniya_pitersa_uotermena [in Russ].
6. Edgar Shane (2013). Wikipedia. Retrieved from https://ru.wikipedia.org/wiki/Edgar_Shane [in Russ].
7. Shane E. Kh. *Organizational culture and leadership* (2002). Transl. from English under the editorship of V.A. Spivak. Retrieved from: <http://www.library.fa.ru/files/Shein.pdf> [in Russ].
8. Ihnat'ieva, A. I. & Harafonova, O. I. (2013). *Corporative management*. Kyiv. [in Ukrainian].
9. Ivanova, T. B. (2011) *Corporate culture and enterprise efficiency*. М : RUDN, 152 p. [in Ukrainian].
10. Fishchuk, N. Y. & Lomachynska, I. V. (2012). Corporate culture of the organization : essence, types, principles and influence on the development of the organization. *Economic Sciences*. 1(56). 81–85. Retrieved from <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf> [in Ukrainian].
11. Types of Organizational Culture by J. Sonnenfeld. (2020). Studopedia. Retrieved from https://studopedia.com.ua/1_307874_vidi-korporativnih-kultur-po-dzh-zonnenfeldu.html [in Russ].
12. Melnyk, A. O. & Melnyk, L. S. (2018). Analysis of modern motivational approaches to personnel management. *Business Navigator Science and Technology Magazine*, 4, 94-98 p. [in Ukrainian].
13. Zakharchin, G. M. Tutorial (2011). *Corporate culture*. Lviv. 344. [in Ukrainian].

