

УДК 005.73

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

А.В. Карпенко, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Ю.Г. Коляда, магістрант кафедри управління персоналом і економіки праці, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Актуальність теми полягає у тому, що проблема впливу корпоративної культури на внутрішнє середовище підприємств раніше була недооціненою і наразі потребує особливої уваги з боку керівників для створення дієвого механізму внутрішнього корпоративного управління. Адже персонал є основним ресурсом будь-якого підприємства і саме на розвиток і поліпшення умов для його кращого функціонування направлена більшість інструментів менеджерів. Предметом дослідження є відносини, що виникають під час розвитку корпоративної культури. Мета – теоретичне дослідження аспектів корпоративної культури на підприємстві, в контексті факторів, що впливають на її формування та розвиток, розробка методичних та практичних рекомендацій з вдосконалення механізму корпоративної культури. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і закордонних вчених, які присвячені дослідженню механізму впливу корпоративної культури на діяльність підприємств, системний і процесний підходи, функціонально-цільовий та абстрактно-логічний методи. Наукова значущість полягає у аналізі процесу розвитку корпоративної культури промислового підприємства та її впливу на трудову діяльність працівників у сучасних умовах. Як висновок наводяться пропозиції щодо вдосконалення механізму корпоративної культури в залежності від потреб персоналу підприємства. На практиці це дозволить покращити соціокультурні процеси та імідж підприємства серед працівників.

Ключові слова: корпоративна культура, цінності, філософія підприємства, культурологічний розвиток, артефакти.

Постановка проблеми. Соціокультурні тенденції потребують якісних змін технологій управління, які були б направлені не на бізнес-процеси з формалізованими процедурами, а ті, що орієнтуються на працівника, його цінності, погляди і переконання, тобто на ідеологію корпоративної культури. Вітчизняні підприємства приділяють недостатньо уваги корпоративній культурі, але успішний досвід зарубіжних підприємств підтверджує доцільність впровадження корпоративної культури в систему управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблематики корпоративної культури приділяється увага відносно нещодавно. Значний внесок у вивчення механізму корпоративної культури зробили вітчизняні

та зарубіжні вчені: Н. Григорська, Е. Шейн, А. Шихвердієв, А. Тунік, Т. Ветошкіна, Н. Могутнова, А. Кібанова, Д. Денісон, П. Вейл, А. Ричкова, Дж. Салліван, Н. Ізюмцева, Н. Мельник, Дж. Елдрідж та інші. Водночас, незадовільний стан розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах свідчить, що питання значущості культури недостатньо освітлене, тому не втрачає своєї актуальності та значимості. Потребують подальшого дослідження теоретичні засади поняття «корпоративна культура» та її вагомий вплив на мотиваційні та виробничі процеси, відсутність єдиної системи впровадження культури саме для підприємств України і відсутність загального інструментарію актуалізує проблему формування корпоративної культури.

Постановка завдання. Метою наукової статті є дослідження проблематики розвитку корпоративної культури, її впливу на кадровий потенціал промислового підприємства та обґрунтуванні напрямів розвитку персоналу через елементи корпоративної культури.

Виклад основних результатів. Управління людськими ресурсами пов'язане з розвитком всіх аспектів організаційного середовища і потребує інтегрованого підходу, виходячи з того, що в світі зростаючої глобальної конкуренції найбільш важливими факторами національної конкурентоспроможності є не лише земля, капітал і природні ресурси, а, в першу чергу, висококваліфіковані і вмотивовані людські ресурси. Значимість корпоративної культури недооцінюється багатьма керівниками, які впевнені, що її сутність зводиться лише до ввічливості, привітності і т.п. Насправді корпоративна культура багато в чому визначає якість персоналу, їх ставлення до колег, клієнтів та компанії в цілому [1]. Головна мета корпоративної культури як основи формування мотиваційного механізму – це забезпечення прибутковості підприємства методом оптимізації управління персоналом, забезпечення лояльності та толерантності працівників, виховання сприйняття підприємства як власного дому, вирішення питань без конфліктів тощо [2, С. 133-134]. Корпоративна культура формується в процесі спілкування і спільного вирішення проблем для досягнення спільної мети.

Як результат цих процесів розробляються власні цінності, критерії для досягнення спільних цілей, правила і норми поведінки, режими взаємодії з зовнішнім середовищем. Таким чином, передумовою для формування і розвитку корпоративної культури є саме спільна діяльність людей і спільна мета [3, С. 518].

У ситуації мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища увага до культурного потенціалу спроможна забезпечити економічним суб'єктам досягнення більшої стабільності, інноваційної привабливості, здатності до постійного розвитку. Уміле управління корпоративним культурним потенціалом має всі шанси перетворити його на унікальну

конкурентну перевагу і тим самим підсилити конкурентні позиції на ринку [4, С. 229].

Культура корпорації проявляється в тому, що для неї є цінним, в її стилі лідерства, мові і символах, процедурах і повсякденних нормах, а також як визначається успіх фірми. Корпоративна культура є одним з найскладніших матеріально-духовних феноменів, системних за своєю суттю. Тому і розглядати її необхідно з позицій різних наук і аспектів [5, с. 165].

Розвиток корпоративної культури вимагає багато часу і сил, а також розуміння її базових уявлень. Це стосується саме культури організації, яку її члени можуть навіть не усвідомлювати і вважати непорушною. Саме вона визначає поведінку людей в організації, впливає на прийняття певних рішень і стан розвитку відносин в колективі взагалі [6].

Менеджери використовують безліч інструментів, які складають елементи корпоративної культури. Проте, на нашу думку, саме мотивація має стати одним з ключових елементів корпоративної культури, досліджуватись та впроваджуватись єдиний стиль одягу, ціннісні орієнтири та спільна мета діяльності. Адже в нинішніх умовах система мотивації має глобальне значення в ефективному стратегічному плануванні, і тому, має впроваджуватись на рівні з основними елементами корпоративної культури.

Однією з вагомих функцій корпоративної культури є мобілізація внутрішніх сил працівників і призов їх до продуктивної праці, однак ми вважаємо, що наразі вплив мотиваційної системи на культурологічні засади підприємства недооцінений наряду з іншими елементами.

Для виявлення тенденцій, які проявляються в колективі необхідно виконувати діагностику стану корпоративної культури. Заслужовує уваги модель Д. Р. Денісона [7], в основі якої лежить поведінковий підхід і надається характеристика саме ключовим економічним показникам, аби виокремити їхній вплив на показники ефективності діяльності підприємства. Дана модель будується на оцінці чотирьох ключових характеристик корпоративної культури та управління (лідерства): місії; адаптивності; залученні; узгодже-

ності. Для діагностики рівня розвитку корпоративної культури існує безліч анкет і моделей аналізу (табл. 1), наразі не існує інтегрального показника якісного впливу культури на ефективність працівників, але багатьма авторами прийнято брати за величину зростання сумарного прибутку, прибуток на одного працівника, рівень виручки та рентабельність продажу.

Саме ця взаємозалежність чотирьох показників характеризує продуктивність витрачених на розвиток корпоративної культури інвестицій.

Таблиця 1

Підходи до оцінки корпоративної культури

Основні підходи	Ключові показники
Методи аналізу культури	Загальні
	Емпіричні
Моделювання рівня розвитку культури	Моделі, концепції на основі опитувань персоналу
Економічні показники	Відхилення показників продуктивності до і після вкладень в розвиток корпоративної культури

Найточнішим показником результативності витрачених коштів є економічний ефект. Тому доцільно визначати ефективність корпоративної культури через її вплив на

підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Проте часто є ускладненою процедура калькулювання витрат за даним напрямом, що змушує використовувати інші підходи.

Одним із суттєвих прикладів формування корпоративної культури у вітчизняній практиці є досвід промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь», яке з 2012 р. входить в групу «Метінвест».

ПАТ «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі позиції з виробництва сталі в Європі, за обсягами експорту, постачанням валюти, а також податковими відрахуваннями в Україні. Комбінат є одним із найпрестижніших в Запорізькій області і має певний імідж на ринку праці завдяки політиці, яка існує на підприємстві стосовно працівників та розвитку внутрішнього середовища.

ПАТ «Запоріжсталь» є провідним підприємством у галузі металургії, що робить його бажаним для працевлаштування, але поряд з цим – шкідливі умови праці, важкий графік і порівняно невисока оплата праці й імідж підприємства-забруднювача навколишнього середовища змушує його працівників шукати інше робоче місце (рис. 1).

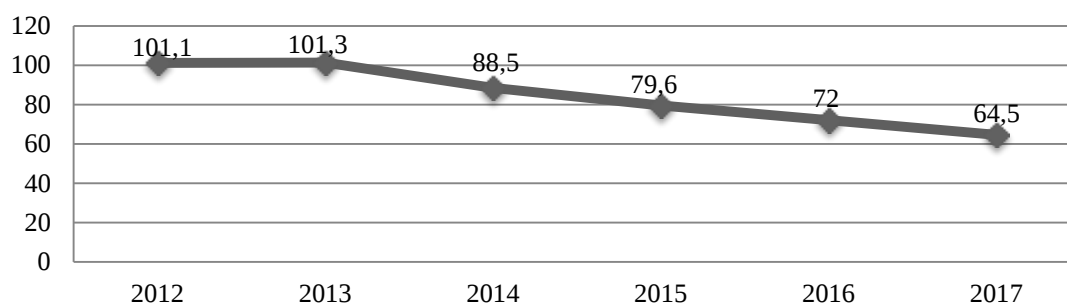


Рис. 1. Тенденції зміни чисельності працівників підприємства у % до 2011 р.

За останні кілька років зафіксовано значне зниження чисельності працівників підприємства, що викликано різними причинами: незадоволення заробітною платою, шкідливими умовами праці, розходження у поглядах з керівниками, за станом здоров'я або у зв'язку з пенсією.

Проте не зважаючи на ці негаразди підп-

приємство залишається одним із найсильніших конкурентів на регіональному ринку праці.

За віковим розподілом тенденції зберігаються в напрямку омолодження колективу, про що свідчить збільшення кількості працівників у віці від 20 до 35 років за останній період (рис. 2).

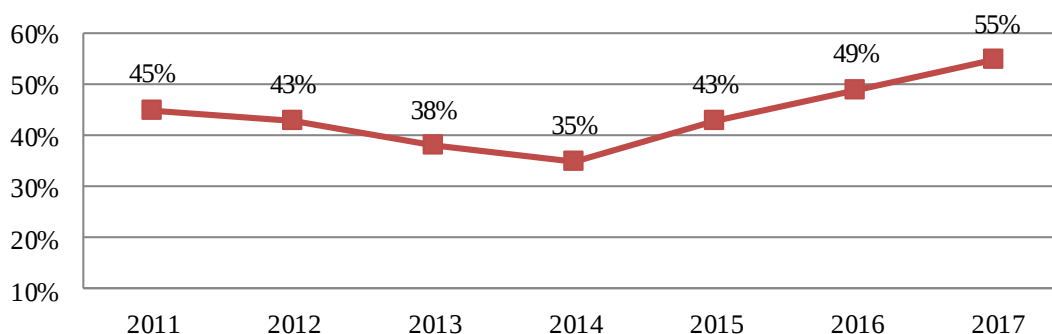


Рис. 2. Динаміка кількості працівників підприємства у віці 20-35 років у % до загальної кількості

Віковий склад персоналу безпосередньо впливає на ступінь залученості персоналу до розвитку корпоративної культури та сприйняття ними культурологічних змін, направлених на інноваційні технології.

За 2010-2016 рр. витрати на оплату праці та на розвиток персоналу на підприємстві помітно зросли (табл. 2), зокрема на персонал – майже в 1,5 рази, на оплату праці – в 19 разів, а на соціальні заходи – в 1,6 рази.

Ці показники характеризують ПАТ «Запоріжсталь» як соціально орієнтоване, адже частина доходів перенаправлені на підвищення розвитку персоналу. На підприємстві запроваджуються навчальні програми для підвищення професійних навичок, проводиться перенавчання на додаткові професії, функціонують тренінг-центри на базі відділу розвитку персоналу.

Таблиця 2

Основні показники витрат на персонал підприємства, тис. грн.

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Витрати на оплату праці	89209	1081241	1156427	1215897	1327004	1539630	1727004
Витрати на соціальні заходи	316322	407147	436023	445660	487863	470409	509863
Витрати на персонал	58317	68550	695231	73564	75269	791525	83254

ПАТ «Запоріжсталь» активно розвиває рівень власної корпоративної культури через кодекс корпоративної етики компанії Метінвест, в складі якої знаходиться (табл. 3).

В ньому прописані основні ключові позиції, якими керується персонал у повсякденному трудовому житті [8, С. 32].

Таблиця 3

Напрями розвитку корпоративної культури підприємства у групі Метінвест

№	Відповідальний структурний підрозділ	Напрямок діяльності
1	2	3
1.	Дирекція з промислової безпеки та екології	Охорона праці та здоров'я
2.		Охорона навколишнього середовища
3.	Дирекція з персоналу	Повага до людей
4.		Рівні можливості співробітників і дискримінація
5.	Дирекція з безпеки	Заборона на алкоголь, куріння, наркотики, зброю та азартні ігри
6.		Захист власності компанії

Продовження таблиці 3

1	2	3
7.		Комп'ютерні системи та системи зв'язку
8.	Дирекція з правового забезпечення	Подарунки і гостинність при роботі з третіми особами
9.		Порядність у відносинах з контрагентами та діловими партнерами
10.		Конфіденційність та розголошення інформації
11.		Врегулювання конфлікту інтересів
12.		Відмова від хабарництва та протидія корупції
13.		Сумлінна конкуренція
14.		Інсайдерські угоди
15.	Дирекція зі зв'язків з громадськістю та регіонального розвитку	Конфіденційність та розголошення інформації
16.		Соціально відповідальний бізнес
17.	Дирекція з внутрішнього аудиту	Достовірність звітності
18.		Внутрішній контроль

Завдяки цьому кодексу можна оцінити ефективність впровадження системи цінностей, як чинника впливу на внутрішнє середовище і на підвищення ефективності діяльності підприємства. Відповідальність за розвиток окремих напрямків розвитку культури покладеться на різні структурні підрозділи, що характеризує децентралізацію владного контролю над рівнем розвитку культури.

Згідно корпоративному кодексу найбільшими повноваженнями та відповідальністю наділено дирекцію з правового забезпечення (39%) та дирекцію з безпеки (17%), в той час

як інші дирекції (зі зв'язків з громадськістю та регіонального розвитку; з внутрішнього аудиту; з промислової безпеки та екології; з персоналу) порівну розподіляють між собою напрямки діяльності (по 11%).

За результатами опитування працівників підприємства оцінка корпоративної культури сьогодні є на рівні вище середнього (рис. 3). Тобто працівники незадоволені окремими елементами культури або їх впливом на власну трудову діяльність.

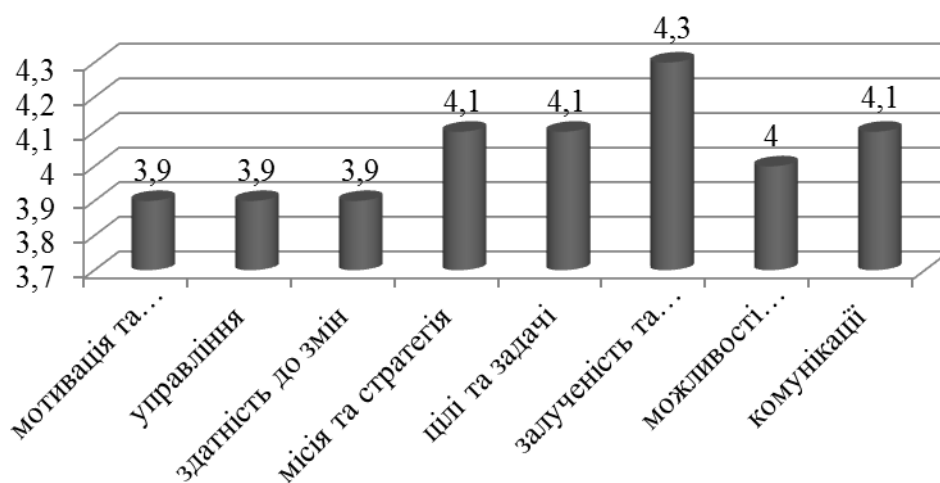


Рис. 3. Бальна оцінка елементів корпоративної культури підприємства

Найбільш значущими та впливовішими працівники визначили процес залученості та цінності. На підприємстві є послідовний і зрозумілий набір цінностей та корпоративний кодекс, якими керуються працівники у своїй діяльності та підприємство у способі ведення бізнесу. На підприємстві створено певний стиль управління та чіткий набір методів, а керівники а керівники є відповідальними та принциповими.

На друге місце за розвиненістю та підтримкою трудової активності працівники віднесли місію та стратегію, цілі та задачі й комунікаційні зв'язки. Це свідчить про те, що персонал досить чітко розуміє інструкції та правила поведінки, використовує різні форми та методи комунікації, що полегшує та прискорює процес отримання інформації. Проте водночас не повністю відтворюється на підприємстві зворотній зв'язок та нехтуються звернення бригадирів до керівництва у разі виникнення виробничої необхідності. Між працівниками не налагоджено розуміння щодо цілей підприємства та його прагнень, реальної можливості досягти ці цілі та порівняння поточного стану реалізації цілей з далекоглядними планами топ-менеджменту підприємства. Також не всі працівники розуміють майбутню стратегію та напрямок розвитку, що затрудняє процес формування сприйняття працівником своєї роботи як значущої для підприємства. При цьому керівництво відкрито наголошує на результатах, які воно хоче досягти разом з командою і дає їм розуміння того, що від них потребує в довгостроковому аспекті.

Більшість працівників розуміють місію, що надає їх роботі значущості та нацеленості й характеризують її як таку, що змушує підприємства-конкуренти змінювати свої стратегії. Разом з цим, частина колективу не вважають існуючу місію досить чіткою і такою, яка може утримувати конкуренту перевагу в майбутньому.

Загалом ПАТ «Запоріжсталь» розглядає кадри як важливе джерело конкурентної переваги та постійно вкладає кошти у розвиток працівників, що призводить до зростання потенціалу та професійних навичок працівни-

ків. Але наразі керівники рідко делегують повноваження підлеглим, що впливає на недостатній розвиток в останніх почуття відповідальності та керівної здатності. Оцінка підприємства за критеріями мотивації та моралі, управління і здатності до змін показала, що постійно здійснюється підтримка та заохочуються працівники до прояву ініціативи, підтримуються привітні взаємовідносини у колективі та кооперація й взаємоповага у трудовій діяльності.

Більшість проблемних зон ПАТ «Запоріжсталь» зосереджено саме на функціонуванні системи комунікацій: «Метінвест Холдинг» – Дирекція комбінату – Начальник структурного підрозділу – Майстер – Робітник.

Працівники завжди намагаються використовувати новіші, покращені способи виконання своєї роботи, але не зовсім чітко налагоджена комунікація між відділами для відтворення певних змін стримує ці прояви. Працівниками не використовується можливість налаштування зворотного зв'язку, через що і може виникнути нерозуміння цілей і задач, або знижується якість виконуваної роботи через нечітку комунікацію. Тому, на нашу думку, необхідно приділяти більше уваги рівню розвитку зворотного зв'язку та надання необхідної інформації про вплив думки працівників на трудовий процес.

Висновки. Отже, досліджуване підприємство має в своєму арсеналі потужний механізм впливу на працівників у вигляді елементів корпоративної культури: артефактів, цінностей, елементів, що додає нацеленості їх праці. Водночас неточність та недосконалість системи комунікацій призводить до відсутності чіткого розуміння місії та цілей підприємства всіма членами колективу, що призводить до втрати ефективності та часу.

Зазначено, що для покращення рівня розвитку корпоративної культури підприємства необхідно активізувати всі рівні комунікаційної системи та удосконалити надання зворотного зв'язку.

Завдяки посиленій увазі до потенціалу підприємства мотивація має виступати як один із основних елементів механізму впливу на внутрішнє середовище і посилювати дію ін-

ших елементів на трудове життя працівників колективу.

Список використаних джерел:

1. Шихвердиев А. Качественный индекс социальных инвестиций как показатель эффективности корпоративной социальной ответственности / А. Шихвердиев, А. Сычев // Человек и труд. – 2010. – № 1. – С. 44-48.

2. Тунік А. Г. Посилення мотивації персоналу шляхом упровадження елементів корпоративної культури в ТОВ «Алло» / А. Г. Тунік // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 3. – С. 133-136.

3. Семенченко Т. В. Корпоративная культура – фактор успеха в предпринимательской деятельности / Т. В. Семенченко, Б. Б. Коваленко // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: «Экономика и экологический менеджмент». – 2014. – №3. – С. 513-522.

4. Зеркаль А. В. Стан корпоративної культури галузі машинобудування / А. В. Зеркаль // Економіка промисловості. – 2011. – № 2-3. – С. 229-234.

5. Карашева А. Г. Корпоративная культура в системе стратегического менеджмента организации / А. Г. Карашева, М. А. Урусова // Наука и современность. – 2014. – № 32(2). – С. 158-167.

6. Минаева Л. В. Модели корпоративной культуры / Л. В. Минаева // Элитариум [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2014/02/12/modeli_korporativnoj_kultury.html

7. Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы / Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 395с.

8. Кодекс етики. – Донецк : Компанія «Метінвест», 2013. – 33 с.

REFERENCES:

1. Shihverdiev, A. P. and Sychev, A. (2010), "Kachestvennyj indeks social'nyh investicij kak pokazatel' jeffektivnosti korporativnoj social'noj otvetstvennosti", *Chelovek i trud*, vol. 1, pp. 44–48.

2. Tunik, A. H. (2013), "Posylennia motyvatsii personalu shliakhom uprovezhennia

elementiv korporativnoi kul'tury v TOV "Allo", *Derzhava ta rehiony. Ser. : Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 3, pp. 133-136.

3. Semenchenko, T. V. and Kovalenko, B. B. (2014), "Korporativnaja kul'tura – faktor uspeha v predprinimatel'skoj dejatel'nosti", *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO*, Ser.: "Jekonomika ekologicheskij menedzhment", vol. 3, pp. 513-522.

4. Zerkal', A. V. (2011), "Stan korporativnoi kul'tury haluzi mashynobuduvannia", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 2(3), pp. 229-234.

5. Karasheva, A. G. and Urusova, M. A. (2014), "Korporativnaja kul'tura v sisteme strategicheskogo menedzhmenta organizacii", *Nauka i sovremennost'*, vol. 32(2), pp. 158-167.

6. Minaeva, L. V. (2017), "Modeli korporativnoj kul'tury", *Jelitarium*, [Online], available at http://www.elitarium.ru/2014/02/12/modeli_korporativnoj_kultury.html (Accessed 22 August 2017).

7. Solomanidina, T. O., (2011), *Organizacionnaja kul'tura v tablicah, testah, kejsah i shemah: Uchebno-metodicheskie materialy*, INFRA-M, Moscow, Russia.

8. Kompanija "Metinvest" (2013), *Kodeks etiki*, Doneck, pp. 33.

А.В. Карпенко, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Запорожский национальный технический университет, г. Запорожье

Ю.Г. Коляда, магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда, Запорожский национальный технический университет, г. Запорожье

ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Актуальность темы заключается в том, что проблема влияния корпоративной культуры на внутреннюю среду предприятий ранее была недооцененной и теперь требует особого внимания со стороны руководителей для

создания действенного механизма внутреннего корпоративного управления. Ведь персонал является основным ресурсом любого предприятия и именно на развитие и улучшение условий для его эффективного функционирования направлено большинство инструментов менеджеров. Предметом исследования являются отношения, возникающие при развитии корпоративной культуры. Цель – теоретическое исследование аспектов корпоративной культуры на предприятии, в контексте факторов, влияющих на ее формирование и развитие, разработка методических и практических рекомендаций по совершенствованию механизма корпоративной культуры. Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные исследованию механизма влияния корпоративной культуры на деятельность предприятий, системный и процессный подходы, функционально-целевой и абстрактно-логический методы. Научная значимость состоит в анализе процесса развития корпоративной культуры промышленного предприятия и ее влияния на трудовую деятельность работников в современных условиях. Как вывод приводятся предложения по совершенствованию механизма корпоративной культуры в зависимости от потребностей персонала предприятия. На практике это позволит улучшить социокультурные процессы и имидж предприятия среди работников.

Ключевые слова: корпоративная культура, ценности, философия предприятия, культурологический развитие, артефакты.

ANDRIY KARPENKO, *PhD of economic sciences, associate professor, Assistant Professor of the Department of Human Resources Management and Labor Economics, Zaporizhzhia National Technical University, Zaporizhzhia*

YULIA KOLYADA, *master of the Department of Human Resources Management and Labor Economics, Zaporizhzhia National Technical University, Zaporizhzhia, Ukraine*

RESEARCH OF DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE OF MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Purpose

The purpose is theoretical study of aspects of corporate culture in the enterprise, in the context of factors influencing its formation and development, development of methodological and practical recommendations for improvement of the mechanism of corporate culture.

Design/methodology/approach

The theoretical and methodological basis of the study was the work of domestic and foreign scientists, who devoted to the study of the mechanism of influence of corporate culture on the activities of enterprises, system and process approaches, functional-target and abstract-logical methods has been used.

Findings

The subject of the study is the relations that arise in the development of corporate culture. The urgency of the topic is that the problem of the impact of corporate culture on the internal environment of enterprises was previously underestimated and at the moment requires special attention from the side of managers to create an effective mechanism of internal corporate governance, since staff is the main resource of any enterprise and it is on the development and improvement of conditions for its better functioning is directed by most managerial tools.

Research limitations/implications

The scientific significance is to analyze the process of developing the corporate culture of an industrial enterprise and its impact on the work of employees in modern conditions.

Originality/value

As a conclusion, suggestions are made to improve the mechanism of corporate culture, depending on the needs of the personnel of the enterprise. In practice, this will improve the socio-cultural process and image of the enterprise in the eyes of the workers.

Key words: corporate culture, values, enterprise philosophy, cultural development, artefacts.