

ду оплати праці у 100 млн гривень. Ця залежність досягає свого максимуму, а потім спадає — оскільки подальше зростання чисельності призводить до скорочення середньої зарплати і, відповідно, до зменшення продуктивності праці, яке не вдається компенсувати за рахунок збільшення чисельності. Результати оптимізаційних розрахунків зведені у табл. 3.

Звернемо увагу, на сталість показників оптимальної зарплати — майже 2500 грн (в порту Южний вона становила від 1867 до 2745 грн, а в Іллічівському порту — від 964 до 1680 грн) та питомої ваги фонду оплати праці у валовому доході — 0,22 (в порту Южний він був у межах 0,19—0,23, а в Іллічівському порту — від 0,28 до 0,33). Наявну вантажопереробку в Іллічівському порту оптимально можна досягати при чисельності працюючих біля 3000 (фактична цифра — 9000 осіб), а Южний порт відповідає розрахованим оптимальним параметрам. Для свого обсягу вантажопереробки трохи зависока чисельність працівників та занижка заробітна плата у порту Маріуполь.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2007

УДК 658.015

Т. Г. Кицак, асистент кафедри управління персоналом,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

АНОТАЦІЯ. Проаналізовано процеси формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах, виявлено основні позитивні та негативні тенденції її зміни в сучасних умовах. Розроблено практичні рекомендації щодо основних напрямів формування корпоративної культури та оптимізації соціально-трудових відносин за допомогою корпоративної культури.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Корпоративна культура, соціально-трудові відносини, нематеріальні активи, інтелектуальний капітал, корпоративні цінності, інноваційні зміни, конкурентна боротьба, ефективність діяльності, ринкове середовище.

Економічні відносини сучасного ринкового господарства зумовлюють необхідність розробки якісно нових підходів до розуміння ролі ресурсів нематеріального характеру. Ступінь впливу нематеріальних факторів на функціонування підприємств та їх

економічну ефективність неухильно зростає. Організації, успішна діяльність яких визначалася переважно ефективним використанням матеріальних та фінансових ресурсів, поступово витісняються підприємствами нового типу, які усвідомлюють провідну роль ресурсів, які мають нематеріальну природу. В умовах динамічного ринкового середовища та стрімкого розвитку високих технологій, конкурентоспроможність та ефективна діяльність підприємств забезпечується за рахунок інтелектуальних активів.

Більшість ефективних компаній, усвідомивши вищезгадані тенденції, вже тривалий час формують системи управління інтелектуальними активами, які становлять основу їхнього інтелектуального капіталу. Пасивна позиція вітчизняних підприємств в питаннях цілеспрямованого залучення нематеріальних ресурсів у свою господарську діяльність є наслідком відсутності комплексної системи створення, раціонального використання та управління нематеріальними активами в загальній системі управління підприємством.

В цих умовах корпоративна культура являє собою один з найважливіших ресурсів, здатних істотно впливати на результативність функціонування підприємства. В ситуації мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства увага до культурного потенціалу спроможна забезпечити економічному суб'єкту досягнення більшої стабільності, інноваційної привабливості, здатності до постійного розвитку. Корпоративна культура, являючи собою систему найбільш загальних та стабільних цінностей, принципів та правил поведінки, які сприймаються в колективі підприємства, сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, налагодженню стійких та сприятливих зовнішніх зв'язків, а також служить діючим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Уміле управління корпоративним культурним потенціалом має всі шанси перетворити його в унікальну конкурентну перевагу підприємства й, тим самим, підсилити його конкурентні позиції на ринку.

Проблема формування корпоративної культури та її вплив на діяльність підприємства вивчалася в роботах багатьох вчених. Серед робіт російських вчених, які вийшли останнім часом та присвячі дослідженню різних аспектів проблеми формування корпоративної культури, можна виділити роботи російських вчених, як В. А. Співака, С. В. Щербіна, А. А. Радугіна, А. Е. Капітонова, О. М. Смирсича та ін.

Так, О. М. Смирсич виділяє три підходи, згідно яких корпоративну культуру можна розглядати як: незалежну зовнішню складову, внесену в організацію ззовні; внутрішню складову організації; та як

складову сутності організації. Відповідно до першого підходу, культура являє собою сукупність уявлень та цінностей, які формують у людині суспільство, суспільна діяльність, соціальні взаємодії в родині, групі, із друзями, колегами і т. д. Таким чином, підприємство — лише контекст, в якому проявляються вже сформовані уявлення її співробітників. Підприємство наділене в цьому випадку пасивною роллю: воно здатне лише підпадати під вплив національних культур, носіями яких є його працівники [3 с. 50].

Другий підхід акцентує роль самого підприємства в створенні своєї культури. Представники даного напрямку (М. Лоуїс, С. Сіел і Дж. Мартін, М. Пауєре, Т. Діл і А. Кеннеді та ін.) вважають, що керівництво підприємства створює за допомогою норм, правил, цілей, структури певне середовище, в якому проявляються унікальні, властиві лише даній організації ритуали, легенди, традиції та церемонії [4 с. 152].

Третій підхід трактує корпоративну культуру як суть організації. Культура, таким чином, не є щось, що організація має в якості зовнішнього, або внутрішнього елемента, а щось, чим організація є, тобто сутність організації і є її культура [5, с. 78].

В останні роки проблематика корпоративної культури завоювала пильну увагу також і українських вчених. Ті або інші аспекти корпоративної культури організації досліджуються в роботах А. М. Колота, О. А. Грішної, М. В. Семикіної, С. Р. Пасеки, Л. Г. Хаєта, С. В. Українця, а також відомого вченого-українознавця М. І. Скуратівського.

Проте, аналіз української наукової літератури дозволяє стверджувати, що ще далеко не всі важливі аспекти розвитку корпоративної культури комплексно досліджені, а необхідність таких досліджень останнім часом все більш зростає.

Результатом нашого дослідження проблеми формування корпоративної культури є висновок, що корпоративна культура — це гетерогенне та багатозарове явище, що включає матеріальні, духовні та практичні аспекти функціонування будь-якого підприємства. Вона також керує поведінкою працівників стосовно зовнішнього та внутрішнього середовища. Її елементи володіють базовим підґрунтям формування подальшої місії підприємства та визначення основних напрямів діяльності.

Корпоративна культура також є важливим фактором інноваційних змін, виводячи на перше місце людський капітал, який набуває домінуючого значення в процесі ринкових перегонів та конкурентної боротьби. Вона проявляється в стилі лідерства, мові та символах, принципах поведінки та повсякденних нормах, а

також у тому, як визначається успіх підприємства. Також корпоративна культура в сукупності виробничих, суспільних і духовних досягнень людей у системі соціально-трудова відносин може розглядатися як надбання, яке засвоєне та постійно демонструє якість позитивної поведінки та спілкування працівників підприємства усередині та зовні, на основі колективно поділюваних професійних інтересів, цінностей, норм та традицій під контролем керівництва підприємства та громадськості.

Формування корпоративної культури — тривалий і складний процес. Основні (перші) кроки цього процесу повинні бути такими: визначення місії організації; визначення основних базових цінностей. І, вже виходячи з базових цінностей, формуються стандарти поведінки членів організації, традиції і норми. Таким чином, формування корпоративної культури потрібно поділяти на наступні чотири етапи:

- виявлення й оцінка стану існуючої корпоративної культури;
- збереження життєздатних елементів корпоративної культури;
- відмова від нежиттєздатних елементів корпоративної культури;
- оновлення (заміна) тих елементів корпоративної культури, які вибули.

Існує багато різних шляхів побудови корпоративної культури, а також способів її постійного вдосконалення, але корпоративна культура, як правило, має три основних джерела:

- погляди, цінності, і уявлення засновників підприємства;
- колективний досвід, отриманий при створенні і розвитку підприємства;
- нові погляди, цінності і уявлення, внесені новими членами організації.

Також потрібно виділити основні первинні та вторинні елементи механізму формування корпоративної культури. До первинних елементів механізму належать:

- інноваційні впровадження;
- інвестиції в розвиток корпоративної культури;
- ознайомлення працівників з місією підприємства та напрямами подальшої діяльності;
- приведення у відповідність структури управління напрямом формування корпоративної культури та ін.

До вторинних елементів механізму відносяться:

- формування мотиваційних факторів діяльності;
- формування корпоративних принципів та традицій;
- впровадження прогресивного стилю управління та лідерства та ін.

Дослідження розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах виявило також той факт, що сьогодні розробкою зовнішніх проявів корпоративної культури займається відділ маркетингу, забезпеченням соціально-культурної сфери — профспілковий комітет, ефективністю роботи підприємства та якістю продукції — планово-економічний відділ, задоволеністю працівників процесом праці (принаймні її матеріальною складовою) — відділ праці та заробітної плати.

Тому, результатом аналізу позитивного досвіду ефективно господарюючих підприємств, є пропозиція створення тимчасової робочої групи з управління та формування корпоративною культурою. Дана група має складатися з працівників вищезгаданих відділів та управлінців різних рівнів.

Основними завданнями даної робочої групи мають бути:

- розробка положення про корпоративну культуру (що дасть змогу сформувати перелік головних принципів функціонування механізму корпоративної культури та механізмів її покращення);

- постійний моніторинг рівня корпоративної культури (дозволить виявляти негативні сторони розвитку корпоративної культури та задіяти ефективні способи її розвитку);

- розробка програми змін та вдосконалень елементів якості корпоративної культури (дана процедура сприятиме пошуку нових перспективних принципів та методів покращення розвитку моделі корпоративної культури на підприємстві);

- контроль за її реалізацією (дозволить постійно перевіряти чи у вірному напрямі відбувається розвиток корпоративної культури).

Важливим висновком нашого дослідження є той факт, що корпоративна культура підприємства різними категоріями працівників сприймається нерівномірно, з огляду на це основним завданням робочої групи з управління корпоративною культурою є вирівнювання корпоративної культури по всій площині категорій працівників в бік її покращення.

Так, зокрема на досліджених нами підприємствах ЗАТ «Трубосталь» та ВАТ «Київметробуд» для управлінців середньої ланки потрібно запровадити участь в розробці зовнішніх та внутрішніх проявів корпоративної культури, щоб вони мали змогу вносити свої пропозиції щодо підвищення її якості та зміцнення духу колективізму серед управлінців.

Для співробітників виробничих цехів потрібно переглянути систему мотивації праці, як матеріальних, так і нематеріальних її складових, а також дати їм можливість вносити свої пропозиції щодо покращення умов праці та виробничих відносин.

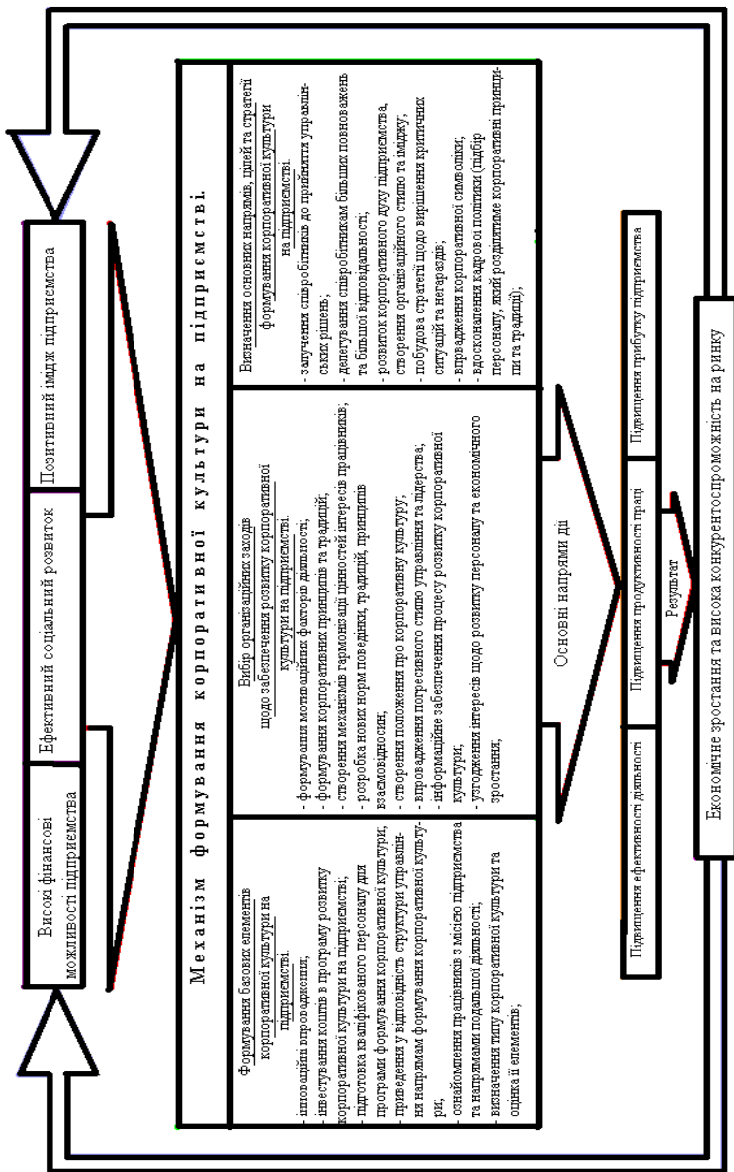
В результаті проведеного дослідження розроблено рекомендації, реалізація яких дозволить істотно поліпшити корпоративну культуру на підприємствах. Це, перш за все, створення спеціальних корпоративних кодексів, проведення корпоративних заходів різного характеру, які дозволять згуртувати колектив і сформува-ти у співробітників почуття прихильності до свого підприємства, залучення зовнішніх консультантів, експертів, які розроблять-муть програми по вдосконаленню корпоративної культури стосов-но конкретного підприємства.

Загальний механізм формування корпоративної культури мож-на представити у вигляді схеми.

В основу управління формуванням корпоративної культури сучасних підприємств потрібно закласти базові передумови, які полягають в самому трактуванні сутності корпоративної культу-ри. В ході даного дослідження корпоративна культура розгляда-ється як інтелектуальний актив, яким володіє підприємство, і який здатний зумовити виникнення його унікальних конкурент-них переваг та брати участь у створенні його ринкової вартості. Такий розгляд корпоративної культури вимагає і певних специ-фічних підходів до питань її формування.

Перш за все, під процесом формування корпоративної куль-тури як інтелектуального активу економічної системи потрібно розглядати сукупність дій і заходів, які спрямовані на забезпе-чення ефективності планування, організації та контролю про-цесів формування та розвитку корпоративної культури підпри-ємства, а також мотивацію процесів її постійного вдоско-налення. Метою такого управління є досягнення максимального результату від використання культурних факторів у процесі функціонування організації при оптимізації витрат на її фор-мування і розвиток.

Також головною передумовою, яка лежить в основі системи внутрішньоорганізаційного управління корпоративною культу-рою, повинно стати розуміння корпоративної культури в конте-кті актуальної на сьогоднішній день концепції організації, яка на-вчається. Як показали дослідження, в сукупності із взаємозалеж-ною з нею концепцією організаційного навчання, вона є вагомим явищем у галузі «інтелектуальних» теорій управління. Підприєм-ство, яке навчається, має певну структуру і ділове середовище, яке сприяє ефективному використанню інтелектуальних ресурсів. Таке підприємство здатне як завгодно довго самостійно проводи-ти будь-які трансформації, які можуть знадобитися внаслідок зміни навколишнього середовища.



Механізм формування корпоративної культури на підприємстві

Дослідження корпоративної культури виявляє певні протиріччя. Вони полягають в тому, що корпоративна культура являє собою консервативний фактор, який стабілізує процеси, які протікають у рамках підприємства. Звідси можна висловити припущення, що в умовах постійних змін, які обумовлені вимогами стрімко мінливого ринкового середовища, корпоративна культура являє собою реальний фактор, який перешкоджає розвитку певних динамічних ринкових процесів. Виходом із подібного протиріччя, є надання статусу культурного явища самим процесам навчання та інноваціям, їх стабілізація. Тому виникає необхідність побудови корпоративної культури, яка орієнтована на навчання, адаптацію та інновації, в основі якої лежить стабільний набір цінностей та уявлень, які дозволяють підприємству безперешкодно формувати нові перспективні правила та традиції і змінювати систему внутрішніх відносин та взаємозв'язків.

Основною ідеєю концепції підприємства, яке навчається, є акцент на формування його здатності до безперервного навчання. І величезна роль у цьому належить корпоративній культурі, яка постійно формується та розвивається.

Таким чином, корпоративна культура повинна містити в собі базові уявлення про те, що контроль над середовищем підприємства необхідний і можливий; що поведінці працівників властивий прагматизм, який випереджає вирішення проблем; що вирішення проблем перебуває в процесі прагматичного пошуку істини, і що знайти цю істину допоможе корпоративна культура, яка містить у своїй основі положення про необхідність симбіозу колективного і індивідуального в рамках питання відносин між членами колективу.

Оскільки для навчання важливі творчість і інновації, перевагу потрібно віддати індивідуальній культурі. Але, якщо потрібно впроваджувати складні взаємозалежні рішення, то колективна організація повинна бути ефективнішою. Однак саме складне сполучення індивідуалізму і колективізму на підприємстві надає найбільші можливості для успішного функціонування корпоративної культури.

В процесі вдосконалення господарської діяльності підприємств, постійного оновлення їх матеріально-технічної, технологічної та інтелектуальної потужності, виникає також потреба в аналізі та оцінці основних принципів та процесів формування корпоративної культури, яка в подальшому розвитку враховуватиме динаміку розвитку та діяльності підприємства. Ця необхідність викликана тим, що може виникнути така ситуація, коли на певний час корпоративна культура, яка сформувалась на підприємстві,

буде не в змозі підтримувати прогресивний розвиток підприємства, тому що вона не буде відповідати новим вимогам інтелектуального зростання та змінам на підприємстві.

Виходячи з цієї обставини, що останнім часом корпоративна культура з допоміжного ресурсу, який дозволяє підвищити ефективність діяльності організації, перетворюється в повноцінний інтелектуальний актив, потрібно розуміти те, що культура вносить значний вклад у створення кінцевого результату діяльності підприємства. Оскільки цей механізм поки не знаходить адекватного відбиття у вітчизняних стандартах бухгалтерської звітності, доцільним на даному етапі є впровадження в процес управління корпоративною культурою вартісної основи. Вартісний підхід до формування корпоративної культури організації полягає в тому, що кінцевою метою такого формування є максимізація прибутку підприємства. І, відповідно, подібний підхід полягає у здійсненні цілого ряду заходів, спрямованих на підвищення ефективності корпоративної культури саме з погляду її здатності брати участь у підвищенні прибутку підприємства.

Тому, для того щоб практично втілити на підприємствах головні принципи корпоративної культури, потрібно задіяти весь потенціал та всю управлінську структуру підприємства для швидкого та ефективного створення ефективної моделі корпоративної культури.

Вирішення цих завдань дозволить підприємствам окреслити мету формування корпоративної культури та посилено працювати задля створення ефективної моделі її функціонування, що в майбутньому стане одним з головних факторів успішної діяльності та високої конкурентоспроможності.

Література

1. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
2. *Грیشнова О. А.* Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. — К.: Знання, 2004. — 535 с.
3. *Стивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2000. — 416 с.
4. *Даулинг Г. Д.* Имидж фирмы :управление и оценка эффективности: Пер з англ. — М.: Консалтингова група» ИМИДЖ — Контакт»: ИНФРА-М, 2003. — 123 с.
5. *Ансофф И. Д.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер КОМ, 1999. — 416 с.

Стаття надійшла до редакції 06.04.2007