

Судук О. Ю. [1; ORCID ID: 0000-0002-4620-4389],
к.с.-г.н., доцент кафедри менеджменту

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА – ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто концептуальні засади корпоративної культури, визначено її роль і місце в системі управління організацією та шляхи підвищення конкурентоспроможності. Досліджено та узагальнено значення корпоративної культури як інструменту ефективного управління організацією, її вплив на конкурентоспроможність та позитивний імідж організацій. Розкрито механізм її формування. Виявлено й обґрунтовано вплив національного менталітету на розвиток корпоративної культури, проаналізовано її ефективність. Означено проблеми та перешкоди на шляху впровадження корпоративних цінностей та наголошено на потребі їх широкого впровадження.

Ключові слова: корпоративна культура; корпоративне управління; конкурентоспроможність; конкурентна перевага; стратегічний інструмент; менеджмент; імідж.

Постановка проблеми. Сучасні виклики суспільства, процеси глобалізації передбачають перехід організацій на новий рівень господарювання, що вимагає від топменеджменту підприємства впровадження інноваційних механізмів підвищення ефективності діяльності підприємства. Одним з таких механізмів є організаційна культура. Якісне управління організаційної культурою є однією з конкурентних переваг підприємства, створює передумови для формування нематеріальних активів.

Аналіз досліджень і публікацій показує, що, незважаючи на значну кількість монографій, статей та наукових робіт, присвячених цій темі, поняття корпоративної культури є відносно новим. Дослідженню корпоративної культури присвятили свої роботи багато зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема Г. Хаєт, С. Ковалевський, О. Грішнова, А. Колот, Р. Куїнн, Т. Діл, К. Камерон, А. Кеннеді. Необхідно зазначити, що питання впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємств, гармонізацію виробничих відносин поки що не отримали достатнього й системного аналізу в наукових дослідженнях.

Тому **метою статті** є науково-методичне обґрунтування впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємств в умовах глобалізації суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У пошуках шляхів підвищення ефективності розвитку підприємства, його конкурентоспроможності часто акцент робиться лише на економічних факторах. Проте не можна забувати, що суб'єктом господарювання є людина. І від неї, від її культури, загалом від культури підприємства багато в чому залежить результат його роботи. Саме тому корпоративна культура виступає важливим чинником успішної діяльності підприємства. Корпоративна культура сьогодні є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, вона дозволяє ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, що спонукають до організаційної єдності й створення стилю поведінки підприємства [1, С. 160].

Сьогодні не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». До того ж різні науковці для її характеристики часто використовують такі терміни, як «організаційна культура», «культура підприємства», «культура організації», «фірмова культура». Аналіз трактувань цих понять дає підставу зробити висновок, що їх сутність переважно тотожна й відповідає поняттю «корпоративна культура».

Корпоративна культура являє собою деяку сукупність моделей поведінки працівників компанії, яка сформувалася в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що підтвердила свою ефективність і поділяється більшістю членів колективу.

Засновник організаційної психології Едгар Шейн [2] описує корпоративну культуру як піраміду з трьох рівнів. В основі лежать базові припущення, які поділяє команда. Наступний рівень – підтримувані переконання та цінності. Вершина піраміди – це конкретні структури, процеси та поведінка організації в зовнішньому середовищі.

Глобалізаційні виклики, й інтеграційні процеси значно розширюють конкурентне поле суб'єктів господарювання, відповідно, змінюються завдання та підходи до формування політики конкурентоспроможності, вибору сучасного механізму її реалізації. За кордоном у теорії й на практиці корпоративного управління вже є розуміння, що в культурі прихована велика конкурентна сила, в Україні усвідомлення ролі, яку відіграє корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага організації, приходиться поступово й

лише в останні роки [3, С. 270].

Дедалі більше менеджерів світового рівня заявляють про те, що серед факторів, які впливають на досягнення компаніями довгострокового успіху, перше місце посідає людський фактор, тобто добре підібрані, правильно організовані й мотивовані працівники, котрі вміють ефективно вибудовувати міжособистісні стосунки та взаємодіяти між собою і з клієнтами на високому рівні культури спілкування. Спеціалісти, які досліджували фактори, що привели до успіху компанію «Microsoft», підкреслюють, що основний секрет її успіху – створення вдалого корпоративного середовища, пронизаного творчим духом, гнучкою філософією управління та опорою на командну роботу. Усе це забезпечується позитивним впливом корпоративної культури. Те саме можна сказати про компанії «Honda», «Apple», «Virgin», «Tesla» й ін. Їхній успіх визначається цінностями, а не ставленням до ринкових сил, заповідями особистої ефективності, а не завоюванням позицій у конкурентній боротьбі, турботою про розуміння ситуації, а не проблемами ресурсної переваги. В цих компаніях головною цінністю є людина й уся увага приділяється їй, що сприяє формуванню високої корпоративної культури. У цих компаніях існує стійкий зв'язок між успішною діяльністю та ступенем розвиненості корпоративної культури. Саме її високий рівень дає змогу їм успішно розвиватися в умовах жорсткої конкурентної боротьби [4].

Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніша компанія, тим вона конкурентоспроможніша, а потужна корпорація – основа економічної стабільності. Оцінюючи розвиток корпоративної культури України, за результатами соціологічних досліджень, можна стверджувати про таке: 55% сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура повинна бути на підприємстві; 40% наших підприємців намагаються сформувати її за допомогою західних технологій; 35% визнають потребу в ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів; 25% узагалі вважають її непотрібною [4].

Професор Колумбійської бізнес-школи Шиви Раджгопала та його колеги зі Школи бізнесу Фукуа понад рік опитували 1400 американських CEO, вивчаючи, як корпоративна культура впливає на інвестиції, прибутки та менеджмент компанії. В результаті проведених досліджень встановили, що понад 90% керівників переконані, що корпоративна культура є важливою складовою для ведення бізнесу. 92% вірять, що покращення корпоративних цінностей дасть можливість підвищити ринкову вартість компанії. 50% респондентів впевнені, що культура також впливає на

креативність, прибутковість та показники економічного зростання організації. Проте лише 15% респондентів задоволені корпоративною культурою своєї компанії [5].

Професійний підхід до формування корпоративної культури дозволить фінансово оздоровити і морально зміцнити імідж організації в цілому, що є конкурентоспроможною перевагою в умовах жорсткої боротьби на ринку товарів і послуг. Управління компанією є основою організаційної культури, саме від професіоналізму залежить розвиток організації.

Щоб сформувати власну корпоративну культуру необхідно:

1. Проаналізувати, яка корпоративна культура сформувалася в компанії.

2. Співставити результати з цілями компанії (встановити відповідність стратегії розвитку компанії організаційній поведінці суб'єкта господарювання).

3. Сформулювати картину корпоративної культури, яка допомагатиме реалізувати стратегію.

4. Створити умови для змін (перевірити, чи всі співробітники мають потрібні повноваження; встановити коректні KPI та систему винагород, розробити внутрішню систему комунікацій, які регулярно підтримуватимуть нову культуру організації).

5. Поступово запроваджувати нові правила гри (проводити тренінги для команди, мотивувати людей до нової поведінки, вести сталу комунікацію та діалог, надихати команду власним прикладом).

В реальному житті топменеджери часто виконують лише третій пункт. Їхня картинка корпоративної культури виходить настільки далекою від реальності, що простіше повністю змінити команду, ніж навчити співробітників працювати по-новому.

Щоб змінити культуру організації, потрібно спершу діагностувати наявну культуру і спроектувати нову – відповідно до стратегії бізнесу. Це задача, до якої долучаються власники та керівники вищої ланки управління, водночас як діагностика проводиться на всіх рівнях.

Другий крок – формування нових цінностей, тут до проєкту приєднуються також неформальні лідери команди. Основна задача – сформувати поведінкові патерни, котрі будуть підтримуватись у новій культурі. Часто це робиться за допомогою історій, «міських легенд» компанії, що їх переповідають одне одному співробітники. Саме ці історії яскраво демонструють, які дії у компанії вважаються «крутими».

Третій крок – розробка стратегії змін. Вона включає у себе комунікаційну стратегію (як ви будете доносити нові цінності до

команди), а також стратегію роботи з формальними лідерами.

І, нарешті, потрібно сформувавши систему оцінювання команди, визначити KPIs для вимірювання прогресу. Не забувайте, що KPIs мають узгоджуватись із загальною бізнес-стратегією. Якщо стратегічна ціль – зменшення виробничих помилок, не варто штрафувати спеціалістів за кожен помилку. Якщо ж ви націлені на боротьбу і швидке захоплення нових ринків, створіть щоденні ритуали, які будуть посилювати цю культуру: щоденний перегляд аналітики ринку, сталий аналіз конкурентів, внутрішню систему командних змагань тощо. Коли виконаєте ці кроки, не забудьте перевірити, чи можуть співробітники виконувати поставлені задачі, чи дозволяє це структура організації та сформовані процеси [6].

Сьогодні корпоративна культура в Україні не завжди розглядається як сфера, що заслуговує на пильну увагу. На жаль, ще дуже мало українських підприємств мають спеціальні служби, які займаються формуванням і впровадженням корпоративної культури. Керівникам ще потрібен час для усвідомлення її значимості, яку можна означити як нематеріальну основу конкурентоспроможності, основу успіху будь-якої організації.

Висновки і перспективи подальших досліджень

Отже, корпоративну культуру необхідно вивчати, удосконалювати і реагувати на зміни. Культура повинна стати органічною частиною всього підприємства відповідати сучасним вимогам, продиктованим економічним і технологічним розвитком, специфікою українського законодавства і менталітету, повинна сприяти досягненню цілей, а отже підвищенню ефективності діяльності підприємства. Це особливо важливо сьогодні, коли економіка України взяла курс на євроінтеграцію.

1. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство*. 2011. Вип. 14. С. 160–165. 2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 336 с. 3. Кравченко О., Никифоренко В. Корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 3. Т. 1. С. 47–59. 4. Кішак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: www.economynayka.com.ua (дата звернення: 10.11.2020). 5. Susan Adams Forbes Staff Education. Corporate Culture Matters A Lot, Says New Study. URL: [http://Corporate Culture Matters A Lot, Says New Study \(forbes.com\)](http://Corporate Culture Matters A Lot, Says New Study (forbes.com) (accessed: 10.11.2020)) (accessed: 10.11.2020). 6. Столяренко А. В., Матюнина М. В., Чумак А. Н. Теоретический анализ подходов к оценке эффективности системы мотивации персонала предприятия. *Концепт : научно-методический электронный журнал*. 2016. № 8. С. 92–98.

REFERENCES:

1. Shevchenko V. S. Vyznachennia vplyvu korporatyvnoi kultury na diialnist pidpriemstva. *Komunalne hospodarstvo*. 2011. Vyp. 14. S. 160–165.
2. Sheyn E. Organizatsionnaya kultura i liderstvo. Sankt-Peterburg : Piter, 2011. 336 s.
3. Kravchenko O., Nykyforenko V. Korporatyvna kultura yak stratehichna konkurentna perevaha na pidpriemstvi. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2017. № 3. T. 1. S. 47–59.
4. Kishchak T. H. Vitchyzniani realii stanovlennia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvakh. URL: www.economynayka.com.ua (data zvernennia: 10.11.2020).
5. Susan Adams Forbes Staff Education. Corporate Culture Matters A Lot, Says New Study. URL: [http://Corporate Culture Matters A Lot, Says New Study \(forbes.com\)](http://Corporate Culture Matters A Lot, Says New Study (forbes.com)) (accessed: 10.11.2020).
6. Stolyarenko A. V., Matyunina M. V., Chumak A. N. Teoreticheskiy analiz podhodov k otsenke effektivnosti sistemyi motivatsii personala predpriyatiya. *Kontsept* : nauchno-metodicheskii elektronnyi jurnal. 2016. № 8. S. 92–98.

Suduk O. Y. [1; ORCID ID: 0000-0002-4620-4389],

Candidate of Agricultural Sciences (Ph.D.), Associate Professor

¹*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

CORPORATE CULTURE – A TOOL OF INCREASING THE ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS

The conceptual foundations of corporate culture by the views of different scholars have been summarized. The role and place of corporate culture in the system of organization's management and ways of increasing the competitiveness have been defined in the article. The features of domestic approaches to the definition of the concept «corporate culture» are determined. It is established that most of the mechanisms of corporate culture in the activity of domestic organizations are practically not used, especially in the case of state-owned enterprises. It is grounded the influence of corporate culture on the organization' activity and management of human resources, where corporate culture is basically understood as a set of norms, rules, traditions, accepted by the organization's managers and personnel that expressed in the values declared by the organization, in the guidelines of behavior and actions given the staff. The main functions of organizations with a strong corporate culture and, at the same time, existing problems of corporate culture implementation into the activities of domestic organizations are outlined. Factors that determine the need for domestic organizations of changing the corporate culture, namely, the impact of corporate culture on the organization's results and the quality of human resources management, which necessitates the existence of an effective corporate culture, have been formulated. It is determined that due to the improving and updating the existing corporate culture, the organization's

management can achieve the intended results both for a separate structural unit and for the organization as a whole. Attention is focused on the transformation processes in the economy made by people who have their own system of values, rules, norm of conduct, management models that include the concept of corporate culture. It is researched and summarized the importance of corporate culture as a tool for effective management and its impact on competitiveness and creating a positive organization' image. The mechanism of its formation, structure, types and functions has been revealed. Discovered and proved the impact of the national mentality on development of corporate culture, its effectiveness analyzes. Based on the study of scientific literature on this subject there were identified problems and obstacles to implementing the corporate values and stressed the need for its widespread implementation.

Keywords: corporate culture; corporate management; competitiveness; competitive advantage; strategic tool; management; image.

Судук Е. Ю. ^[1; ORCID ID: 0000-0002-4620-4389],
к.с.-х.н., доцент кафедры менеджмента

¹Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены концептуальные основы корпоративной культуры, определена ее роль и место в системе управления организацией и пути повышения конкурентоспособности. Исследовано и обобщено значение корпоративной культуры как инструмента эффективного управления организацией, ее влияние на конкурентоспособность и положительный имидж организаций. Раскрыт механизм ее формирования. Выявлено и обосновано влияние национального менталитета на развитие корпоративной культуры, проанализированы ее эффективность. Отмечено проблемы и препятствия на пути внедрения корпоративных ценностей.

Ключевые слова: корпоративная культура; корпоративное управление; конкурентоспособность; конкурентное преимущество; стратегический инструмент; менеджмент; имидж.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2020 р.