

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.15](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.15)

УДК: 658.3

*I. В. Перевозова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
ORCID ID: 0000-0002-3878-802X*

ОСНОВНІ ПОСТУЛАТИ ПРИ ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

*I. V. Perevozova
Doctor of Economics, Professor,
Head of the entrepreneurship and marketing department,
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University*

BASIC POSTULATES IN THE FORMATION OF THE COMPANY'S CORPORATE CULTURE

У статті розглянуто основні правила, принципи, інструменти щодо формування корпоративної культури компанії за для досягнення сталого розвитку та ефективного функціонування на конкурентоспроможному ринку через систему взаємодії елементів корпоративної культури в компанії. В кожній компанії присутні внутрішні принципи та правила, які допомагають їй ефективно існувати. Зазначено, що для збереження сталості компанії повинні використовуватися гнучкі стратегії ведення бізнес-діяльності. Гнучкість бізнесу передбачає адаптацію продукту, який випускає компанія, до змін переваг споживачів. Встановлено, що роль корпоративної культури стає особливо яскравою в ситуації економічної кризи. Особливості корпоративної культури дозволяють компанії придбати необхідну гнучкість, яка робить її стійкою до дисбалансів економічних перетворень. Сформульовано основні принципи побудови корпоративної культури, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку компанії.

The article discusses the basic rules, principles, tools for the formation of the corporate culture of a company to achieve sustainable development and effective functioning in a competitive market through the system of interaction of elements of corporate culture in the company. The company must quickly adapt to the changing external environment; the emergence of new products, components on the market, discontinuation of production, fluctuations in market demand, marketing attacks by competitors, market development trends, imbalances in the supply of raw materials and materials. The elements of corporate culture, complementing each other, form a stable system against external influences and internal imbalances. The study of the relationship between the principles of corporate culture and related activities allows you to understand the reasons for the success of the company as a whole. Each company has internal principles and rules that help it to exist effectively. It is noted that in order to maintain the stability of the company, flexible strategies for conducting business activities should be used. Business agility implies the adaptation of the product that the company produces, with changes in consumer preferences. It has

been established that the role of corporate culture becomes especially striking in a situation of economic crisis. The peculiarities of the corporate culture allow the company to acquire the necessary flexibility, which makes it resistant to imbalances in economic transformations. For a company to react quickly to a changing environment, its interests must coincide with the interests of employees. If an employee identifies with the company, he achieves self-realization when the company is successful. The basic principles of building a corporate culture aimed at ensuring the sustainable development of the company have been formulated. When choosing and shaping a model of corporate culture, one should focus not only on the specifics of the business sphere, but also on the age, gender, social status of team members, etc. Thus, core corporate values are the granite foundation of success that determines the future of the company.

Ключові слова: корпоративна культура; сталість компанії; корпоративні цінності; компанія; персонал; бізнес; лідер.

Keywords: corporate culture; consistency of the company; corporate values; company; personnel; business; leader.

Постановка проблеми. В кожній компанії присутні внутрішні принципи та правила, які допомагають їй ефективно існувати, тобто компанії притаманна корпоративна культура у веденні бізнес-діяльності для досягнення сталого розвитку та ефективного функціонування на конкурентоспроможному ринку. В Україні лише 15% компаній усвідомлено сформували ефективну корпоративну культуру. Тому актуальним питанням є формування основних постулатів корпоративної культури та їх аналіз.

Корпоративна культура – це негласні норми моралі та поведінки, а також стандарти взаємодії всередині організації. Буде помилкою стверджувати, що це лише прийнята в компанії форма одягу і два корпоративи в рік. Насправді поняття куди глибше, воно стосується об'єднання колективу, в тому числі спільною метою і місією, яка забезпечує співробітникам почуття причетності та єдності.

Для збереження сталості компанії повинні використовуватися гнучкі стратегії ведення бізнес-діяльності. Гнучкість бізнесу передбачає адаптацію продукту, який випускає компанія, до змін переваг споживачів. Необхідність побудови довгострокових, стабільних відносин з цільовими споживачами змушує компанії проводити переоцінку ступеня важливості ресурсів компанії. Традиційно, більшість українських компаній приділяло основну увагу виробничо-технологічним факторам. В конкурентному середовищі рівні функціональності, якості та цін на продукти різних виробників практично неможливо розрізнити для споживача. Відтепер споживчий вибір визначається в першу чергу емоційною складовою, яка сприймається споживачем через репутацію компанії, через бренд, його надійність, сталість, якість сервісного обслуговування споживачів. Зазначені параметри багато в чому залежать від суб'єктивно-людського фактору, який в сучасних реаліях визначає конкурентоспроможність та сталість компанії. Суб'єктивно-людський фактор включає в себе високий професіоналізм, відповідальне ставлення до справи, розуміння і прийняття місії та цілей компанії серед її персоналу. Всі ці якості відносяться до корпоративної культури [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні аспекти корпоративної культури досліджуються у роботах видатних вітчизняних та закордонних вчених-економістів, таких як: О. Лесько, С. Марінова, Т. Немченко, М. Прищак, О. Тарасова, В. Спивак, Г. Чайка, Т. Чернишова, І. Химич, В. Шевченко та ін. Проте, незважаючи на теоретичні здобутки у сфері зазначеної проблеми, питання щодо визначення основних постулатів при формуванні корпоративної культури компанії вимагають ґрунтовнішого опрацювання.

Так, В. Спивак зазначає, що «корпоративна культура, це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем» [3, с. 27]. Г. Чайка розглядає корпоративну культуру як систему базових цінностей і норм організації, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи. За своїм змістом корпоративна культура є «системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють» [6, с. 201]. Т. Чернишова, Т. Немченко характеризують сутність корпоративної культури як специфічну форму існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [7, с. 85].

Формулювання цілей статті. Визначення основних правил, принципів, інструментів щодо формування корпоративної культури компанії для досягнення сталого розвитку та ефективного функціонування на конкурентоспроможному ринку через систему взаємодії елементів корпоративної культури в компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі даних більше шістсот підприємств різних регіонів світу, компанія Watson Wyatt провела дослідження індексу людського капіталу, що описує якість роботи з персоналом. Результати дослідження дозволили зробити висновок про те, що ефективна робота з персоналом може забезпечити зростання доходів акціонерів на 90% [4]. Таким чином, цінність системи

управління персоналом не поступається за важливістю цінності системи управління матеріальним капіталом компанії. Компанії з низьким рівнем корпоративної культури виявляються менш конкурентоспроможними, що в свою чергу призводить до збитків. У всіх галузях економіки в лідери виходять компанії з ефективним менеджментом і високою корпоративною культурою.

Роль корпоративної культури стає особливо яскравою в ситуації економічної кризи. Особливості корпоративної культури дозволяють компанії придбати необхідну гнучкість, яка робить її стійкою до дисбалансів з серйозними наслідками. Корпоративна культура компанії повинна швидко і ефективно реагувати на зміни споживчого попиту, коливання режиму поставок, виробничі проблеми. Елементи корпоративної культури, доповнюючи один одного, формують стійку систему до зовнішніх впливів та внутрішніх дисбалансів. Дослідження взаємозв'язків між принципами корпоративної культури і відповідними видами діяльності дозволяє зрозуміти причини успіху компанії в цілому.

Корпоративна культура - це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих конкретній компанії, які відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі [8]. Корпоративна культура проявляється через систему настанов і очікувань, які поділяються співробітниками компанії. Їх настанови та очікування реалізуються в нормах, що регулюють поведінку індивідумів і груп. Корпоративна культура включає в себе формальні елементи - ті, які задокументовані та неформальні, які ніде не зафіксовані, але фактично приймаються співробітниками. До неформальних норм можна віднести мову, манеру одягатися, ритуали, планування офісу, порядок проведення зборів, інше.

Прищак М. Д. та Лесько О.Й. визначають такі рівні корпоративної культури:

- загальнолюдська (національна) культура;
- корпоративні цінності;
- актуалізація (зовнішні форми прояву) корпоративної культури.

Перший рівень – рівень загальнолюдської (національної) культури. Важливою умовою та чинником формування корпоративної культури є онтологічні, глибинні чинники загальної людської (національної) культури, зокрема світогляд, сенс життя, духовність, мораль, цінності, вірування, уявлення, установки людини та ін., які за своєю суттю, є позаорганізаційними, надкорпоративними елементами корпоративної культури.

Другий рівень визначається корпоративними цінностями, які актуалізуються в місії організації та, сформульованих на її основі, і під впливом, з одного боку, загальнолюдської (національної) культури, а з іншого, цінностями організації, ділових принципах.

Третій рівень – рівень актуалізації (зовнішніх проявів, зовнішніх форм прояву, формальних ознак) корпоративної культури [2].

Становлення культури в компанії - процес тривалий і багаторівневий. Запинимося на правилах і принципах корпоративної культури (табл. 1).

Таблиця 1.
Правила і принципи корпоративної культури

Правила	Принципи
Чітке формулювання принципів, які однаково зрозумілі кожному співробітнику	Принцип свободи. Він означає, що підтримка стандартів роботи компанії - вільний і усвідомлений вибір кожного співробітника.
Система нагородження співробітників, коли вони активно підтримують корпоративні принципи	Принцип справедливості. Заслужив - отримай. Якщо бонуси будуть розподілятися по особистим уподобанням керівництва, то не чекайте їх дотримання від інших співробітників компанії.
Дотримання принципів не тільки керівником, але і топ-менеджментом компанії.	

Сформовано автором

Для того, щоб впровадження корпоративної культури відбулося більш ефективно і сприймалося співробітниками, розглянемо наступні інструменти, якими варто скористатися:

1. Доброзичливість з перших кроків. Це означає, що лідер не ділить колектив на новачків і старожилів, а буде всіляко сприяти сприйняттю правил роботи в компанії новими співробітниками з самого старту.

2. Прозорість інформації. Саме її відсутність породжує масу чуток і домислів, до того ж більш інформовані співробітники будуть вважати себе вище за інших, більш наближеними до керівництва.

3. Зворотній зв'язок від співробітників. Грамотний керівник завжди повинен бути в курсі стану і настрою колективу. Незадоволені є завжди, але система сама виштовхне їх, якщо більшість підтримає зміни.

4. Корпоративний захід. Вечірка або виїзд на природу може стати чудовою можливістю для тимбілдінга. Учасники колективу розкриваються, спілкуються один з одним і можуть краще зрозуміти один одного.

5. Повідомлення колективу про заслуги працівників. Співробітники матимуть очевидний стимул до високих досягнень. Не все міряється грошима і кожна людина має потребу у визнанні своїх заслуг.

Сильна корпоративна культура сфокусована на основних ідеях, таких як:

1. Місія і бачення. Будь-яка корпоративна культура бере свій початок з бачення і місії. Ці два ключових поняття допомагають людям зрозуміти сенс існування компанії. Мовні звороти допомагають співробітникам компанії, споживачам, постачальникам або іншим зацікавленим особам зрозуміти, в чому полягає головна призначення організації (крім того, щоб заробити гроші), і як вона себе позиціонує на ринку. Бачення, в свою чергу, допомагає візуалізувати наміри менеджменту щодо майбутнього компанії. Правильне бачення є невід'ємною частиною потужної корпоративної культури, а також запорукою успіху компанії в майбутньому. Завдання компанії – зробити так, щоб співробітники бачили мету.

2. Оригінали цінностей. Кожна компанія повинна мати глибинне розуміння того, для чого вона існує. Неважливо, скільки корпоративних принципів визнає компанія, неважливо, оригінальні вони або банальні. Найголовніше, щоб вони не були фікцією. Персонал повинен розуміти справжнє покликання бізнесу та бути до нього причетними.

3. Співробітники. З одного боку, сильна корпоративна культура позитивно впливає на поведінку співробітників та образ їх мислення. В результаті підвищується продуктивність роботи, що тягне за собою блискучі фінансові показники роботи компанії. З іншого - хороших результатів ніколи не досягти без участі талановитих професіоналів.

4. Культура взаємної довіри та поваги. У переважній більшості компаній, на пострадянському просторі, співробітники намагаються «не висуватися». Вони бояться зайвий раз в щось втрутитися або висловити свою точку зору. Культура страху - ось яка культура домінує в реальності. Навіть там, де панує відносна демократія, персонал часто вважає за краще тримати язик за зубами і утримуватися від відкритих висловлювань і критики. Так відбувається, тому що в таких компаніях відсутня атмосфера взаємної поваги та довіри. Поважати один одного означає дати можливість іншим висловити свої критичні міркування. Мова не йде про деструктивні конфлікти. У компаніях, де панує взаємна повага, люди в першу чергу вчать один у одного. Хороша культура всередині компанії - це взаємна довіра і повага. Якщо є дві ці складові, конфлікти відступають на другий план. Вони стають просто ще одним із завдань, які потрібно вирішити. Саме така концепція внутрішньої культури дозволяє не тільки приймати правильні рішення, але і швидко, ефективно і продуктивно їх реалізовувати.

5. Стиль лідера. Люди часто асоціюють корпоративну культуру з конкретною особистістю і стилем її управління. В деякій мірі, таке переконання вірне, однак, воно справедливе лише для зростаючих компаній. В досвідчених компаніях все навпаки: корпоративна культура компанії диктує стиль керівництва своєму лідерові. Змінити правила в середині гри важко. Ось чому компаніям, механізми в яких вже давно скам'яніли, набагато складніше змінити внутрішню культуру, ніж молодим і недосвідченим.

6. Зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок з персоналом - це спосіб підвищити гнучкість компанії. Гнучкість - це здатність до швидкого прийняття рішень і блискавичної адаптації, а в умовах стрімких змін і невизначеності ця здатність має дуже високу ціну. Для того, щоб поліпшити обмін інформацією між співробітниками, одні керівники встановлюють в офісах «скриньки для пропозицій», інші влаштовують наради між «верхами» і «низами», треті проводять різні тренінги типу «встати в коло і взятися за руки». Але, якщо в компанії немає клімату, в якому персонал зможе не відчувати загрози з боку, перестане підбирати зручні слова, буде довіряти і поважати один одного, то все це не має сенсу. Кожен волітиме промовчати, ніж вказувати на проблеми або пропонувати поліпшити роботу.

Як і у будь-якого явища, у корпоративної культури є свої переваги та недоліки (табл. 2).

Таблиця 2.
Переваги та недоліки корпоративної культури

Переваги	Недоліки
Єдиний підхід в роботі дозволяє гарантувати якість товарів або послуг	Конфлікти з співробітниками, які не приймають встановлені стандарти роботи компанії
Легше сприймаються всі зміни, оскільки команда представляє собою єдине ціле	Неможливість прийняти хорошого фахівця, тому що для нього, як для новачка, сформовані цінності компанії є неприйнятними
Кожен член команди бачить свою приналежність, цінність і потрібність	Необхідність постійно підтримувати і розвивати культуру компанії, так як пропаганда принципів, без підкріплення реальними справами, викличе негативну реакцію всього колективу

Сформовано автором

При формуванні корпоративної культури необхідно значну увагу приділити недолікам, так як вони являються досить значимими в діяльності компанії.

Корпоративна культура може зіграти вирішальну роль у створенні конкурентної переваги. Суть сталого розвитку полягає в здатності обмежити поширення дисбалансів різної природи і відновити компанію. Компанія повинна швидко адаптуватися до зміни зовнішнього середовища: появи на ринку нових продуктів, компонентів, зняття з виробництва, коливань ринкового попиту, маркетингових атак конкурентів, тенденцій розвитку ринку, дисбалансів в поставках сировини і матеріалів. Корпоративна культура підвищує стійкість

компанії через надання їй більшої гнучкості. Вона визначає образ дій, що дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на несподівані події. Вплив корпоративної культури на сталий розвиток компанії представлено на рис. 1.



Рис. 1. Система взаємодії елементів корпоративної культури в компанії
Узагальнено автором на основі джерел 2,3,6

Елементи культури, що сприяють гнучкості й сталого розвитку, можна знайти в самих різних організаціях. Серед структурних елементів гнучкої корпоративної культури можна назвати прагнення домогтися результату, командну роботу, ефективно організовані комунікації, систему неформальних зв'язків на основі особистих контактів, делегування повноважень.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підсумовуючи вищенаведене, сформулюємо основні принципи побудови корпоративної культури, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку компанії:

- створення такої системи найму, навчання і стимулювання персоналу, при якій співробітники поділяють цілі компанії та мотивовані на їх досягнення;
- постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших співробітників;
- організація безперервного обміну інформацією між працівниками для формування уявлення про поточний стан компанії і зміну ситуації в режимі реального часу;
- розподіл влади і делегування співробітникам повноважень, необхідних для оперативного і адекватного подолання проблемної ситуації;
- поєднання командної роботи з особистою відповідальністю працівника за досягнення поставлених цілей;
- постійний аналіз поточної ситуації та розробка програми швидкого реагування на кризову ситуацію.

Вибираючи та формуючи модель корпоративної культури, слід орієнтуватися не тільки на особливості сфери бізнесу, а й на вік, стать, соціальний статус членів команди та інше. Таким чином, ключові корпоративні цінності являються гранітним фундаментом успіху, що визначає майбутнє компанії. Побудова сильної корпоративної культури - завдання не з простих, бо вимагає багато сил і тривалого часу.

В подальшому дослідженні будуть розглянуті найпоширеніші помилки при виборі та впровадженні корпоративних принципів, а також їх наслідки для бізнес-діяльності.

Список літератури.

1. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3(31). С. 42–46.
2. Прищак М. Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
3. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб. : Питер, 2001. 352 с.
4. Тарасова О.В, Марінова С.С . Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 28–32.
5. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.
6. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 442 с.
7. Чернишова Т. О., Немченко Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. URL : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення 18.11.2019)
8. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2014. №114. С. 157–161.

References.

1. Mikhov, L. I. (2015), “The essence and content of corporate culture”, *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*. vol. 3 (31). pp. 42–46.
2. Prysach, M. D. and Les'ko, O.J. (2016), *Psykhologhiia upravlinnia v orhanizatsii* [Management psychology in the organization], 2nd ed, Vinnytsia, Ukraine.
3. Spivak, V. A. (2001), *Korporatyvnaia kul'tura* [Corporate culture], St. Petersburg, Russian Federation.
4. Tarasova, O.V. and Marinova, S.S .(2013), “Corporate culture as a tool for effective enterprise management”, *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. vol. 3 (19). pp. 28–32.
5. Khymych, I.H. (2015), “Formation of corporate culture of the enterprise in modern economic conditions”, *Suchasni sotsial'no-ekonomichni problemy teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system*. vol. 31. pp. 105–116.
6. Chajka, H. P. (2005), *Kul'tura dilovoho spilkuvannia menedzhera* [The culture of business communication manager], Kyiv, Ukraine.
7. Chernyshova, T. O. and Nemchekno, T.O. (2010), “Some aspects of the corporate culture of the organization”, *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*. [Online], vol. 17, available at: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (Accessed 18 Nov 2018)
8. Shevchenko, V. S.(2014), “Determining the impact of corporate culture on the activities of the enterprise”, *Komunal'ne hospodarstvo mist*. vol. 114. pp. 157–161.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2020 р.