

6. Кравченко М.В. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології / М.В. Кравченко // Вісн. УАДУ. – 2009. – № 4. – С. 124
7. Матвійшин Є. Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення ефективності роботи державних службовців / Є. Матвійшин, В. Максимишин // Ефективність державного управління: Збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 6. – С. 450
8. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2009. – 360 с.
9. Нинюк І. Як стати професійним урядовцем (досвід Республіки Польща) / І. Нинюк // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. – К. : НАДУ, 2004. – Вип. 1. – С. 99
10. Полтавский В.В. Загальні засади службового просування держслужбовця у Франції / В.В. Полтавский // Актуальні проблеми державного управління. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. – Вип. 2. Ч. 6. – С. 50

*This article summarizes and analyzes the impact of job satisfaction on the effectiveness of the professional activity of civil servants on the basis of sociological research. The ways of improvement of the motivation of civil servants on the basis of European experience.*

**Keywords:** *motivation of labor, civil service, job satisfaction, employment motive, motivation, need, stimulation, official, where motivating character.*

*В статтє обобщены и проанализированы влияние уровня удовлетворенности работой на результативность профессиональной деятельности государственных служащих на основе результатов социологического исследования. Определены направления совершенствования системы мотивации государственных служащих с учетом европейского опыта.*

**Ключевые слова:** *мотивация труда, государственная служба, удовлетворенность работой, мотив трудовой деятельности, мотивация, потребность, стимулирования, чиновник, где мотивирующий характер.*

УДК 658.513

**Н.О. Петренко,**

*к.е.н., доцент,*

*Уманський національний університет садівництва, Умань*

## **СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СИСТЕМУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Розглянуто сутність корпоративної культури та кадрової політики. Науково обґрунтовано вплив корпоративної культури на систему кадрової політики підприємства. Визначено елементи корпоративної культури, їх практичне значення в діяльності підприємства. Встановлено, що існує безпосередній зв'язок між системою цінностей підприємства та його корпоративною культурою. Розглянуто зарубіжний досвід формування корпоративних стандартів і виявлено їх вплив на кадрову політику підприємства.*

**Ключові слова:** *активна кадрова політика, корпоративна культура, трудовий колектив, цінності.*

На сучасному етапі розвитку економіки підприємствам доводиться працювати в умовах жорсткої конкуренції, знаходити і розширювати «свою нішу» на ринку товарів і послуг, постійно підтримуючи власну конкурентоспроможність. Одним з найважливіших елементів господарського механізму підприємства будь-якої форми власності на шляху його успішного руху в ринок є розробка ефективної системи кадрової політики, яка повинна виходити і будуватися на знаннях мотиваційного процесу. Важливою мотивуючою умовою ефективного управління персоналом є формування

корпоративної культури підприємства, яка в сучасних умовах стає глобальним стратегічним ресурсом підприємства.

У вітчизняній і зарубіжній літературі накопичений значний досвід дослідження проблем кадрової політики і, зокрема, одного з найважливіших її елементів – корпоративної культури. Свій внесок у розв'язання цієї проблеми внесли В.В. Пряхов, Р.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатова, Т.М. Максименко, Е.А. Уткін, із зарубіжних авторів відзначимо роботи Дж. Сімменса, У. Мері, М. Вудкока, Д. Френсіса.

Розробка, прийняття і реалізація активної кадрової політики обумовлені необхідністю суттєвої активізації та підвищення ефективності здійснення соціально-економічних, політичних та інших реформ у суспільстві, значного вдосконалення механізму його управління. Тому основним завданням є дослідити сучасну систему кадрової політики на підприємстві з урахуванням корпоративної культури.

Тематика дослідження є актуальною на сьогоднішній день, тому що активна політика управління персоналом була і залишається провідною ланкою організації суспільства, оскільки це комплексна система управління людськими ресурсами і вона є необхідною основою для об'єднання й узгодження управлінських впливів у політичній, економічній і культурній сферах.

Сучасні проблеми, що стоять перед організацією, вимагають об'єднання всіх зусиль і продуктивної співпраці в досягненні поставленої мети. Для того, щоб це стало можливим, керівник повинен розвивати внутрішні взаємозв'язки в організації, що допомагають співробітникам працювати ефективно. Процес встановлення ефективних горизонтальних зв'язків, що характеризуються високим ступенем складності, розв'язується завдяки корпоративній культурі, що заохочує поширення контактів „через межі” підрозділів. Надання працівникам максимум повноважень сприяє подоланню бар'єрів між підрозділами. Тому на підприємстві немає перешкод до взаємодії працівників, що виконують різні функції.

Будь-яка організація є складним організмом, основою життєвого потенціалу якого є організаційна (або корпоративна) культура. По-справжньому сильну культуру не можна імпортувати, вона повинна стати природною похідною ставлень персоналу до своєї компанії. Якщо тільки працівники прагнуть „належати” компанії, вони вирішать приєднатись і до „загальної індивідуальності”. Необхідною передумовою цього стає довіра заснована на принципах і переконаннях, прийнятих на підприємстві. Цікаво, що в організаціях, де культура сформувалася, вона якби відходить від людей і стає атрибутом організації, її частиною, що здійснює важливий вплив на її учасників, трансформуючи їх поведінку відповідно до норм і цінностей, які і формують її основу.

Останнім часом питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Воно відносно нове і недостатньо висвітлене з наукової точки зору як в нашій країні, так і за кордоном. Корпоративна культура як напрям дослідження перетинається з такими науками, як менеджмент, соціологія, культурологія і психологія. З одного боку, це призводить до певних труднощів під час дослідження, а з іншого – дає можливість найповніше використовувати корпоративну культуру як інструмент ефективного управління підприємством, що значно підвищить продуктивність праці, зведе до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і доводиться боротись за кожен гривню прибутку. Численні дослідження доводять, що успішні компанії характеризуються високим рівнем корпоративної культури, який формується у результаті зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації на благо усіх зацікавлених сторін. Недарма основні цінності і призначення таких гігантів, як Hewlett Packard, Procter and Gamble, Sony, Motorola, залишаються незмінними, коли стратегія і практика бізнесу постійно адаптуються до мінливого світу [1, с. 86].

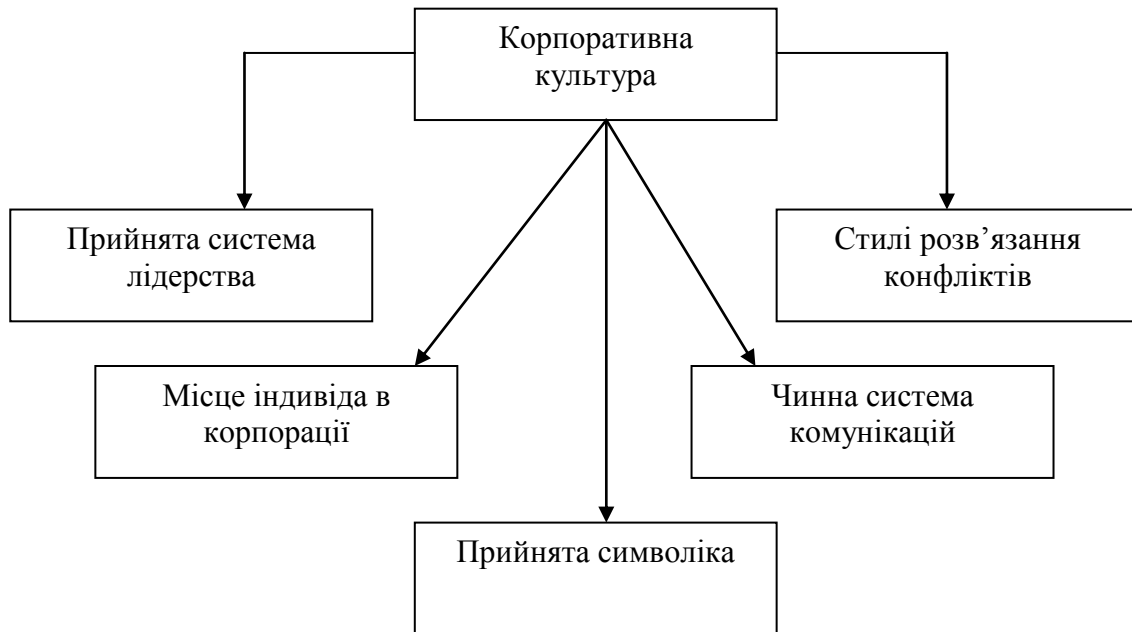
З одного боку, корпоративна культура – це система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами колективу. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні [2, с. 427].

На корпоративну культуру в цілому впливають звички та вподобання окремих співробітників корпорації, їх потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент тощо. Корпоративна культура виконує два основні завдання:

- а) адаптацію корпорації як єдиного організму до навколишнього середовища;
- б) забезпечення єдності організаційного середовища шляхом інтеграції членів організації [3, с.

333].

З вищесказаного можна виділити такі складники корпоративної культури (рис. 1).



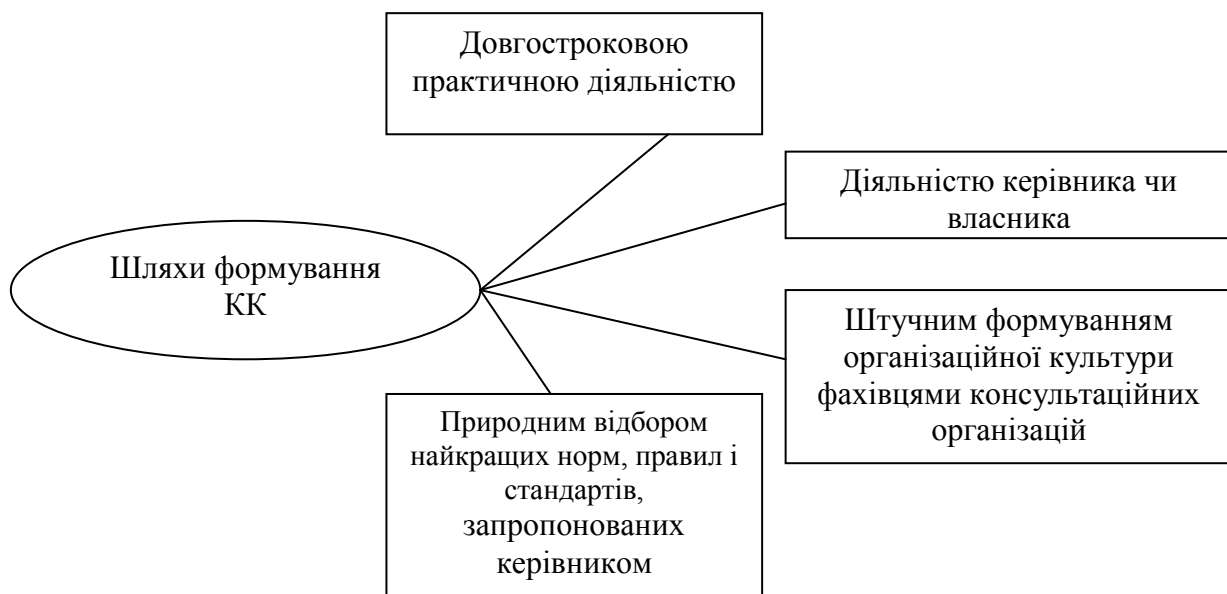
**Рис. 1. Складові елементи корпоративної культури**

Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль. Тому механізм формування культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають домінуюче в колективі значення та ієрархію цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки [2, с. 428].

Вирішальною при розробці спільної культури є здатність сформувати спільне бачення для працівників підприємства. Керівний склад повинен визначити місію підприємства і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються на підприємстві [2, с. 429]. Звернемо увагу на рис. 2, де відображені шляхи формування корпоративної культури.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

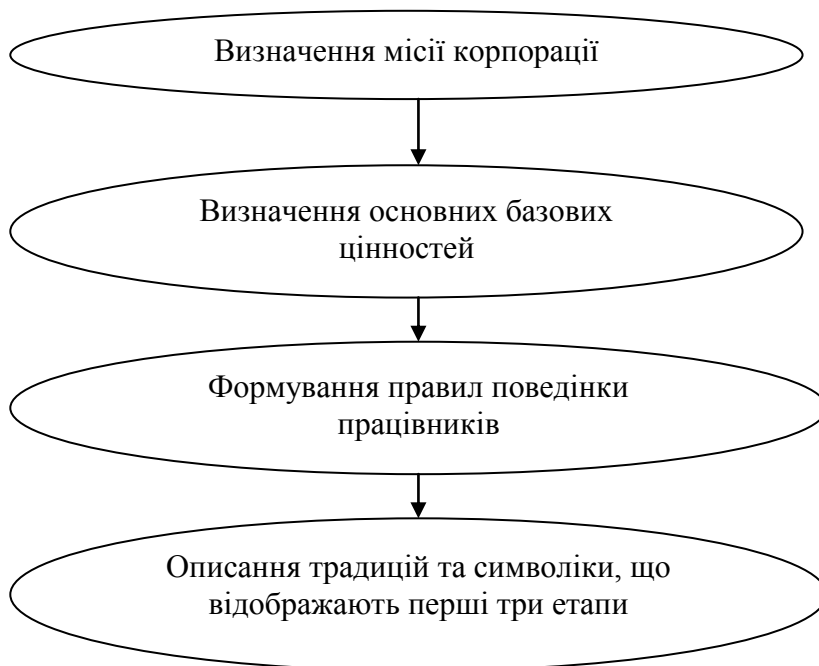
- 1) система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- 2) способи, форми та структура організаційної діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- 3) уявлення про оптимальну та найбільш припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [2, с. 428].



**Рис. 2. Шляхи формування корпоративної культури**

Організаційна культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, положення на ринку чи в суспільстві. Особливості організаційної культури знаходять втілення у символіці, що залежить від пріоритету в організаційній культурі влади, ролі чи вчинків особистості.

Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що включає в себе: ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників підприємства, а також сукупність способів їх реалізації, що переважають в корпорації на певному етапі розвитку. Тому на одному з таких етапів і починає формуватися культура організації. Формування корпоративної культури передбачає тривалий і складний процес, етапи якого представлені на рис. 3.



**Рис. 3. Етапи формування культури організації**

Усі ці кроки та їх результати доцільно описати в корпоративному кодексі. Цей документ особливо необхідний у ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових співробітників. Він дає можливість зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності корпорації [4, с. 431].

На нашу думку, корпоративна культура складається з певних рівнів корпоративної культури (таблиця 1.).

*Таблиця 1*

**Рівні корпоративної культури**

Рівень	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
Зовнішній	Зовнішні або видимі	Фірмовий стиль, символи, салогани, організаційні церемонії
Базовий	Офіційні	Місія компанії, кодекс компанії
Внутрішній	Латентні або приховані	Неписані правила взаємин співробітників

Її пізнання розпочинається з першого, „зовнішнього” рівня, що містить такі видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, тобто все, що можна відчувати і сприймати через п’ять чуттів людини. На цьому рівні речі та явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифрувати у термінах корпоративної культури.

На наступному „базовому” рівні відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії.

Слід зазначити, що крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень – „внутрішній”. Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які

регулюють відносини співробітників підприємства між собою і зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів.

Організація функціонує й розвивається як складний організм. Її життєвий потенціал, ефективність функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегії, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління її висококваліфікованих співробітників. Успіх компанії визначається ще й сильною культурою, особливим стилем, які сприяють досягненню й збереженню провідних позицій на ринку.

Як зазначено у дослідженнях професорів теорії економіки й виробництва Терренса Е. Діла й Аллана А. Кеннеді, які дійшли такого висновку, високоефективні компанії скеровують свою діяльність відповідно до певних цінностей і переконань. Вони, як правило, виражаються у відповідних девізах, де окреслюються призначення, основна причина існування компанії. В таблиці 2 представлені основні девізи деяких відомих компаній світу.

Таблиця 2

Схема девізів одних з найпотужніших компаній світу

АйБіЕм	АйБіЕм – означає сервіс
Найк	Відчутти дух змагання, перемогти й розгромити конкурентів
Уолт Дісней	Зробити людей щасливими
Дженерал електрик	Наш найважливіший продукт – це прогрес
Дюпон	Кращі продукти для кращого життя-за допомогою хімії

При ретельному аналізі також виявлено, що всі ці підприємства заснували й розвинули сильні бізнесмени, які можливо, інтуїтивно усвідомлювали важливість сильної культури. Мало того, ці люди у свій час були одержимі ідеєю розвитку її у своїх фірмах.

Аналогічні висновки була зроблені консультантами Томасом Дж. Пітерсом і Робертом Х. Уотерменом. У процесі аналізу досягнень 62 американських фірм вони, крім іншого, дійшли такого висновку:

1. Серед високоприбуткових фірм 88% мали спеціалізовані відділення, які відповідали безпосередньо за впровадження моральних цінностей.
2. 65% фірм мали програми поєднання цих цінностей із заходами для підвищення рентабельності.
3. 58% фірм розробили спеціальні програми культурної роботи серед персоналу.

У компанії із середнім і низьким рівнем прибутку відповідні показники були нижчими майже вдвічі.

Таким чином, тенденція стає чіткішою: процвітаючі підприємства мають набір чітких цінностей і керівних принципів. На менш успішних підприємствах або взагалі про це не згадували, або уявлення про цінності не узгоджувалося із керівними принципами, без усвідомлення яких неможливо проводити формування корпоративної культури. Наведемо найбільш важливі принципи великих і потужних підприємств:

- а) підтримка ініціатив, урочисті події, захист доквілля, повага до інтересів акціонерів, повага до держави;
- б) задоволення потреб споживачів, підтримка низького рівня витрат, бережливість, вірність традиціям;
- в) уважне ставлення до пропозицій працівників підприємства, високі стандарти;
- г) якість, чистота, рівень цін, сервіс, фірмовий одяг, ознайомлення з історією підприємства, підтримка субкультури [2, с. 432].

Одне із завдань організаційної культури спрямоване на створення сприятливих і ефективних зовнішніх відносин корпорації. Тож зовнішні функції корпоративної культури тісно пов'язані з поняттям соціальної відповідальності, яка на основі дотримання принципів ділової етики змушує керівників корпорації ухвалювати рішення і діяти таким чином, щоб їхня організація робила внесок у добробут усього суспільства і служила інтересам людства так само, як і своїм власним.

Важливою складовою роботи організації є вміння організувати поширення, тобто передачі основних цінностей та принципів корпоративної культури. Крім очевидної орієнтації і програм навчання, культура може передаватись працівникам такими способами, як інформація, традиції, символи та мова.

Отже, підприємство функціонує на взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ, заснованих на використанні матеріальних, фінансових, інформаційних, людських, інтелектуальних ресурсів. Але є ще одне середовище, яке опосередковано впливає на процес і результати діяльності корпорації і засновано на етичних, духовних, культурних, поведінкових цінностях і нормах, що складаються в процесі еволюції загальнолюдського, національного, корпоративного і особистісного розвитку. Це середовище історично складається особистостями і колективами людей і має назву корпоративної культури. Корпоративна культура прийнята в кожній організації, вона значно впливає на різні сторони діяльності членів організації і, зокрема, на владні відносини і відносини контролю; ставлення до трудової діяльності; міжособистісні стосунки усередині груп; міжгрупові відносини та відносини із зовнішнім оточенням.

#### *Література*

1. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Савчук Л. // Персонал. – 2005. – №5. – С. 86-89.
2. Бутинець Ф.Ф. Світовий бізнес : навчальний посібник / [Бутинець Ф.Ф., Барановська Т.В., Береза С.Л., Бойко С.В.]. – Житомир : Рута, 2004. – 498 с.
3. Задихайло Д.В. Корпоративне управління : навчальний посібник / [Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В.]. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / [Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.]; пер. с англ. – М. : Дело, 2002. – 506 с.

*Essence of corporate culture and personnel policy is considered. Impact of corporate culture on the system of personnel policy of the company is scientifically substantiated. Elements of corporate culture, their practical value in the enterprise are defined. It is found that there is a direct link between the value system of the enterprise and its corporate culture. International experience of forming corporate standards is considered and their impact on personnel policy of the enterprise is found.*

**Keywords:** *active personnel policy, corporate culture, labor collective, values.*

*Рассмотрена сущность корпоративной культуры и кадровой политики . Научно обосновано влияние корпоративной культуры на систему кадровой политики предприятия. Определены элементы корпоративной культуры, их практическое значение в деятельности предприятия. Установлено, что существует непосредственная связь между системой ценностей предприятия и его корпоративной культурой. Рассмотрены зарубежный опыт формирования корпоративных стандартов и выявлены их влияние на кадровую политику предприятия.*

**Ключевые слова:** *активная кадровая политика, корпоративная культура, трудовой коллектив, ценности.*

UDK 332.025.12:631

**N.P. Reznik,**  
*Ph.D. in Economics, Professor,  
Kyiv International University*

**R. Dymczyk,**  
*Doctor Humanistic and Interdisciplinary,  
Research Group Collegium Maius,  
Adam Mickiewicz University of Poznań, Poland*

#### **RESOURCE CONCEPT IN STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEMS**

*The paper presents the concept of strategic management as an objective reality of post-industrial economy. It is proved that this is due to short maturity of strategic management as an independent science or applied field. Different views on the scientific classification of types and models of strategic management in Ukraine and abroad. The analysis of the strategic management concluded that, given the uncertainty and time constraints management should be much more flexible and maneuverable. The main drawback of the traditional system of strategic management lies in a relatively stable market environment, which significantly affects the performance of the staff of the company. The attention that the use of the resource concept in*