

УДК 658:338.3.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мельник Н.В.

Національний університет «Львівська політехніка»

У статті досліджено проблематику формування корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах з метою збереження їх фінансової стійкості. Визначено вплив стилю керівництва на корпоративну культуру, а також професійної компетентності керівника на формування моделі розвитку корпоративної культури. Розкрито сутність поняття «комунікативна компетентність керівника», досліджено основні елементи корпоративної культури, розроблено основні стадії її формування, а також визначено основні напрямки та принципи роботи керівника на кожній із них.

Ключові слова: корпоративна культура, фінансова стійкість, ефективне управління, елементи корпоративної культури, стиль керівництва.

The problems of corporate culture on the national industrial enterprises to preserve their financial stability are examined in the article. The influence of leadership style on corporate culture and professional competence of leader on the formation model of corporate culture are defined. The essence of “communicative competence of a leader” is uncovered, the basic elements of corporate culture are examined, the basic stages of its formation are developed, and the main work’s directions and principles of the leader on each of them are defined.

Keywords: corporate culture, financial stability, effective management, elements of corporate culture, management style.

Актуальність проблеми. Сьогодні український індустріальний сектор потребує глибоких структурних змін, які б забезпечили його адаптацію до вимог світового ринку, і, відповідно, сприяли посиленню його міжнародної конкурентоспроможності. Вітчизняна промисловість втратила інтерес іноземних інвесторів. В першу чергу, це пояснюється відсутністю гнучкої структури фінансових ресурсів підприємства, низьким рівнем інноваційних процесів, недоступністю кредитних ресурсів, низьким рівнем організації виробництва, зниженням ефективності використання виробничих потужностей, значною питомою вагою непро-

дуктивних витрат, недосконалістю системи ціноутворення тощо. Все це призводить до падіння платоспроможності підприємства, що є головною зовнішньою ознакою фінансової стійкості.

Під фінансовою стійкістю слід розуміти такий стан підприємства, який забезпечує постійну його платоспроможність. В більшості рішення про покращення фінансового стану приймаються тоді, коли підприємство вже знаходиться на межі банкрутства, а не тоді, коли появляється ризик неплатоспроможності. Тому перед сучасним керівником постає ряд не легких завдань, зокрема як модернізувати технологію та розширити асортимент виробництва, оптимізувати організаційну структуру, сформуванню модель розвитку науково-технічного та кадрового потенціалу підприємства з метою зміцнення його позиції у ринковому бізнес-середовищі. Цього можливо досягти шляхом формування системи цінностей підприємства, адаптованих до потреб сьогодення. Категорія «цінності підприємства», яка набула широкого вжитку в сучасному менеджменті, являє собою сукупність чітких орієнтирів підприємства. Тобто, постає проблема формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах, яка передбачає формування такої системи цінностей.

Аналіз останніх наукових досліджень. Серед зарубіжних науковців, що займались вивченням сутності корпоративної культури слід відзначити М. Грачова, Г. Даулінга, К. Камерона, Є. Капітонова, Ф. Котлера, Р. Кричевського, А. Маслоу, Б. Мільнера, Т. Пітерса, Р. Рюттенгера, Р. Уотермена, Г. Саймона, В. Співака та ін. Дослідженню проблематики корпоративної культури присвячені роботи й українських вчених, а саме О.А. Грішнєвої, Г.А. Дмитренка, В.А. Євтушевського, А.М. Колота, Г.В. Назарової, О.Ф. Новікової, Л.Г. Панченка, С.Р. Пасєки, М.В. Семикіної, В.І. Скуратівського, Г.Л. Хаєта, А.В. Шегди та ін. Для успішної реалізації стратегічних цілей підприємства дедалі більшого значення набуває розуміння керівником ролі корпоративної культури [1]. Однак слід відзначити, що сьогодні роль управлінського персоналу у її формуванні залишається недостатньо дослідженою.

Метою роботи є визначення сутності корпоративної культури, а також її впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування його позитивного іміджу.

Викладення основного матеріалу дослідження. На жаль, значна частина вітчизняних управлінців не приділяє належної уваги формуванню

корпоративної культури. Однією з причин такого ставлення є радянська ідеологія, що вкорінилася в свідомості старшого покоління. Відсутність морально-психологічних якостей в управлінні демотивує працівників, зменшує їх зацікавленість у результатах праці і тим самим гальмує економічний розвиток підприємства. Якщо у високорозвинених країнах на підприємствах керівництво створює усі умови для професійного розвитку особистості, то у вітчизняному середовищі не приділяють належної уваги соціальним потребам працівників. У формуванні керівного апарату велику роль відіграють родинні зв'язки або матеріальне становище кандидата на керівну посаду замість того, щоб сприяти працевлаштуванню випускників вищих навчальних закладів, які під час навчання освоюють фундаментальні аспекти менеджменту розвинутих країн світу. Ще однією суттєвою прогалиною вітчизняного підприємництва є постійне зростання відмінностей в доходах управлінського персоналу підприємства та підлеглих [2], що, в свою чергу, посилює соціальну напругу та руйнує зацікавленість працівників у результатах своєї праці. В той час як провідні компанії світу проводять ефективну кадрову політику, залучаючи до співпраці талановитих українських молодих спеціалістів.

Молоді керівники уже починають розуміти, що корпоративна культура є одним із чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Але це розуміння знову ж таки формується під впливом західної «філософії» корпоративної культури без врахування національних особливостей. Корпоративну культуру у більшості сприймають як поєднання ділового стилю, манери спілкування, інтер'єру з фірмовою символікою підприємства. Однак це значно глибше і ширше поняття. Корпоративна культура являє собою цілісну систему елементів, які мобілізують персонал для досягнення місії та обраних цінностей, що створює унікальний соціально-психологічний клімат на підприємстві та сприяє як ефективній внутрішній організації, так і швидкій адаптації підприємства в ринковому економічному просторі. Професійна компетентність керівника проявляється тільки тоді, коли він не просто копіює досвід іноземних компаній у формуванні корпоративної культури, а намагається поєднати його з врахуванням особливостей українського менталітету, сформованого на християнських заповідях.

Тому сучасний керівник повинен володіти усіма особистісно-

професійними якостями, стратегічно мислити, бути лідером і прагнути гармонізувати цінності підприємства з індивідуальними цінностями працівників.

Зазначимо, що корпоративна культура підприємства визначається стилем керівництва [3], тобто залежить від способу прийняття керівником управлінських рішень та манери ставлення до свої підлеглих. Доречними є слова Рузвельта Франкліна, який підкреслює основні риси справжнього управлінця: «Кращим керівником є той, кому вистачає розуму підбирати найкращих працівників для роботи, яку потрібно виконувати, та стриманості, щоб не втручатися в їхню роботу, поки вони її виконують». Наведений вислів більшою мірою стосується демократичного стилю керівництва, який, на думку багатьох науковців, найбільш позитивно впливає на формування високої корпоративної культури. Проте його варто застосовувати, коли працівники розуміють поставлені перед ними завдання і виявляють ініціативу в їх виконанні.

Ефективно організована праця управлінця є тоді, коли він вміє органічно поєднувати автономію окремих підрозділів (відділів) та централізоване управління ними з метою збереження цінностей підприємства, зокрема таких як рівень обслуговування, якість продукції, позиціонування товарів на ринку тощо. Тобто йдеться про поєднання елементів авторитарного та демократичного стилів керівництва. Стиль керівництва можна вважати дієвим тільки тоді, коли він характеризується комунікативною компетентністю керівника, а також адекватністю його ставлення до потреб та інтересів підлеглих.

Під комунікативною компетентністю керівника слід розуміти не просто набір комунікативних навичок, а здатність до психоаналізу ситуації, що склалася, знання стратегій та тактик спілкування з використанням не тільки вербальних та невербальних засобів мовлення, а й знань традицій, звичаїв та моральних цінностей для досягнення ефективної взаємодії у міжособистісному та міжгруповому спілкуванні.

Основними принципами керівника, що сприяють формуванню високої корпоративної культури є:

1. Спрямувати свою роботу на підвищення ефективності діяльності підприємства (зокрема, одержання прибутку) та зміцнення його позицій на ринку.

2. Вміти переконувати підлеглих у актуальності виконання конкретних завдань і реалістичності та перспективі їх виконання.
3. Враховувати інтереси усіх сторін, що беруть участь у конкретному бізнес-проекті.
4. У своїй діяльності орієнтуватися на потреби споживачів.
5. Надавати підлеглим часткову автономію, що, в свою чергу, буде викликати бажання самовдосконалюватись та професійно розвиватись.
6. Постійно проявляти свій професіоналізм, діяти енергійно, швидко, бути лідером та подавати приклад підлеглим.
7. Проводити політику, що базується на виявленні у підлеглих організаторських, лідерських та творчих якостей, сприяти їх реалізації та професійному розвитку працівників.
8. Органічно поєднувати автономію окремих підрозділів (відділів) та централізоване управління ними у тому випадку, коли йдеться про збереження цінностей підприємства: рівень обслуговування, якість продукції тощо.
9. Активно залучати підлеглих до вирішення проблемних питань та прийняття управлінських рішень.
10. Орієнтуватись на «людський капітал», формуючи у працівників стратегічне мислення.
11. Ніколи не виходити у своїй діяльності за межі професійної етики, підтримувати моральні цінності, а також сприяти фізичному та психічному здоров'ю підлеглих.
12. Підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат в колективі та сприяти уникненню конфліктних ситуацій.
13. Розвивати у своїх підлеглих «командний дух» для ефективнішого виконання поставлених завдань.
14. Підвищувати ступінь довіри підлеглих до вищого керівництва, дбаючи про їх матеріальний добробут.
15. Вміти мислити масштабно та перспективно, постійно вдосконалювати свої знання з метою виходу підприємства на нові ринки збуту, залучення інвестицій та сприяння економічного співробітництва.

У процесі формування корпоративної культури варто виділити три основні стадії: стадія зародження, стадія розвитку, стадія стабілізації та подальшого вдосконалення. При чому варто зазначити, що в процесі

формування корпоративної культури необхідно на всіх рівнях управління застосувати єдиний стиль керівництва та забезпечити достовірну і своєчасну передачу інформації, здійснювати постійне навчання персоналу, посилити соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, працівниками, державою тощо [4]. На кожній стадії потрібно чітко виділити основні функції керівника у формуванні корпоративної культури.

На стадії зародження управління необхідно визначити основні елементи корпоративної культури, яка не повинна обмежуватись зовнішніми ознаками (історія створення, традиції, звичаї, пов'язані з нею, технологія виробництва, результати виробництва, символіка, етикет, характер спілкування персоналу, манера поведінки, діловий стиль одягу тощо), як це зазвичай сприймають на вітчизняних підприємствах. Вона повинна відображати рівень правового, соціально-економічного та психологічного зв'язку між працівником та підприємством, а також рівень взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Тому керівнику доцільно буде створити команду людей, яка займатиметься розробкою моделі формування корпоративної культури.

На цій стадії для підприємства також важливим є створення власного сайту, який допомагає вирішити важливі завдання бізнесу, чим нехтують сучасні керівники. Зокрема, до таких завдань належать: презентація компанії з метою представлення повної інформації про підприємство; пошук нових клієнтів; комунікація з клієнтами; залучення до співпраці; пошук ініціативних та творчих працівників, створення форуму з метою відкритості до зовнішнього середовища. Наявність ефективно розробленого сайту відкриває підприємству нові можливості, зокрема формування позитивного уявлення та підвищення довіри до себе. Крім того, варто приділити належну увагу зовнішній атрибутиці, яка на багатьох вітчизняних підприємствах не має обов'язкового характеру. Адже це створює у працівників почуття належності до підприємства, а у клієнтів формує позитивну думку про високий рівень розвитку та обслуговування підприємства [5].

Стадія розвитку характеризується формуванням системи соціальних, моральних та культурних цінностей підприємства, виходячи з його місії. У такому випадку доцільним є використання досвіду у наборі

цінностей провідних підприємств світу (General Motors, Ford Motor, General Electric, Apple, Philip Morris, Boeing, Hewlett-Packard, Kroger і інші), які вкорінилися в організаційній філософії підприємства, і можуть слугувати орієнтиром в складних та непередбачуваних ситуаціях [6]. Наведемо для прикладу набір цінностей для підприємства: якість продукції (робіт, послуг); показники роботи; конкурентоздатність; компетентність, професійність; робота в команді; турбота про персонал; готовність до змін; визнання клієнтів; партнерські відносини; інновації тощо.

На цій стадії, коли підприємство обирає методи просування своєї продукції, займається пошуком ринків збуту та шляхів усунення конкуренції, керівнику необхідно проявити себе не тільки відповідальним, добросовісним та готовим іти на ризик, а сформувати у своїх підлеглих чітке уявлення про себе, як лідера, який не тільки бачить підприємство в майбутньому, а й повністю довіряє його працівникам. І тільки при такій умові можливий зворотній зв'язок: працівники робитимуть все можливе, щоб виправдати довіру керівника. На цій стадії керівнику необхідно:

- сформувати організаційну структуру підприємства, чітко розподілити всі обов'язки між підлеглими, встановити участь кожного з них у загальних результатах діяльності підприємства;

- забезпечити створення комунікацій, які охоплюватимуть всі рівні управління, а також методів формалізації інформації, щоб своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі;

- розробити методи роботи з персоналом (а саме: його набору, оцінювання та розвитку), систему морального та матеріального стимулювання працівників, забезпечити можливість їх кар'єрного росту та відчуття соціальної захищеності;

- проявити психологічні якості, зокрема вміння слухати працівників, реагувати на їх потреби та враховувати їх інтереси.

- забезпечити відповідні умови праці та сприяти створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, зокрема розробити методику уникнення та подолання конфліктних ситуацій.

Будь-який керівник, щоб забезпечити швидку адаптацію персоналу та ефективність діяльності підприємства, повинен реалізувати на практиці слова Гаррі Трумена: «Якісне керівництво – це вміння змусити людей робити те, чого вони не люблять, і переконати їх у тому, що їм

це подобається».

Формування і розвиток корпоративної культури залежить від професійної компетентності керівника. Під цим терміном слід розуміти системну характеристику особистості, що динамічно розвивається, володіє сучасними технологіями і методами вирішення управлінських завдань різного рівня складності, що дозволяє здійснювати професійну діяльність з високою продуктивністю [7].

Посилення залежності між рівнем корпоративної культури підприємства та професійною компетентністю керівників зумовлює доцільність запровадження інноваційно-організаційних механізмів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства через досягнення не тільки позитивних фінансових результатів, а й ефективної організації кадрових підрозділів, індивідуальної відповідальності керівників за власний розвиток, а також можливості запобігання управлінському регресу [8].

Високу корпоративну культуру можна спостерігати тільки в тому випадку, коли підприємство зайняло стійку позицію на ринку, ефективно організувало виробництво, сформувало позитивний імідж, досягло високого рівня адекватності прийнятих правил поведінки, внутрішньо-організаційних норм, а наявний персонал професійно виконує свої обов'язки і задоволений умовами праці.

Керівник на етапі стабілізації та подальшого вдосконалення моделі розвитку корпоративної культури повинен підтримувати визначений набір соціальних, моральних та культурних цінностей підприємства; поведінкові та комунікативні стереотипи, що склалися щодо акціонерів, клієнтів, партнерів, конкурентів тощо; сприяти постійному навчанню, творчому та інтелектуальному розвитку працівників, формувати у них стратегічне мислення; залучати підлеглих до вирішення проблемних питань та прийняття управлінських рішень; при можливості створювати робочі місця для випускників вищих навчальних закладів та забезпечувати безплатне їх стажування, що сприятиме появі нових ідей, формуванню практичних навиків у молодого покоління, і тим самим формуватиме позитивний імідж підприємства в бізнес-середовищі; підтримувати базові уявлення працівників, ідеї, образи та ідеологію, що склалися в процесі діяльності, та соціально-психологічний клімат в команді.

Проте слід зауважити, що протягом певного періоду часу корпоративна культура на підприємстві може стати неприйнятною під впливом багатьох чинників, зокрема зміни умов конкуренції, політичної та економічної ситуації в державі, науково-технічного прогресу. Тому керівник повинен вміти вчасно реагувати на зміни не тільки у внутрішньому, а й зовнішньому середовищі підприємства та вжити потрібних заходів, щодо зміни моделі розвитку корпоративної культури, використовуючи при цьому не тільки управлінські здібності, а й психологічні. Оскільки більшість працівників бояться змін (часом вони викликають страх і паніку в колективі) і довго адаптуються до них, що, в свою чергу, впливає на результативність їх праці, то керівнику необхідно переконати людей у необхідності таких змін, не приховуючи жодних наслідків. Керівник повинен добре обдумати стратегію змін і виробити чіткий план послідовності своїх дій, враховуючи всі можливі результати. Працівники повинні побачити, що зміни відбуваються на користь підприємству і приносять позитивний результат. Крім того, вони повинні відчувати власну необхідність у реалізації таких змін. Особливо довго відбувається адаптація корпоративної культури до зміни керівництва, що є поширеним явищем на вітчизняних промислових підприємствах.

Висновки. Таким чином, формуючи модель розвитку корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі, керівнику необхідно спершу проаналізувати досвід провідних компаній світу, які використовують корпоративну культуру як метод досягнення високої ефективності виробництва та зайнятості, тим самим зміцнюючи свої позиції на міжнародному ринку, підвищуючи конкурентоспроможність продукції, тим самим зміцнюючи свою фінансову стійкість в нестабільному не тільки вітчизняному, а й світовому економічному середовищі. Разом з тим, слід продумати як цей досвід ефективно адаптувати в умовах української економіки, враховуючи особливості її історичного, культурного, соціально-економічного та політичного життя. Ідея формування моделі корпоративної культури не знайшла на сьогодні широкого практичного впровадження. На багатьох промислових підприємствах України не приділяють належної уваги виробничому етикету, що є основою гармонізації виробничих відносин, відповідно це становить одну з причин невдалої співпраці українських підприємств із світовими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Химич І.Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі / І.Г. Химич. – Економічний простір. – 2009. – № 23/1. – С. 216-222.
2. Романова В.В. Економіка підприємства та управління виробництвом / В.В. Романова // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – 2010. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://univer.km.ua/visnyk/158.pdf>.
3. Ногінська А.О. Роль сучасного керівника у формуванні корпоративної культури / А.О. Ногінська. – Витоки педагогічної майстерності. – 2009. – Випуск 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vpm/2009_6/noginska.pdf.
4. Ховрак І.В. Сутнісний зміст корпоративної культури / І.В. Ховрак, А.В. Шаховцева // Економічні науки: Управління трудовими ресурсами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/5_96871.doc.htm.
5. Белоусова О.С. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України [Електронний ресурс] / О.С. Белоусова, Н.А. Пашенко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2011_3/files/ES311_36.pdf.
6. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навчальний посібник / Г.Л. Чайка. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
7. Савельєва В.С. Структура професійної компетентності керівника виробничого підприємства / В.С. Савельєва // Проблеми сучасної психології. – 2010. – Випуск 7. – С. 644-553.;
8. Кулик Ю.Є. Інтернаціоналізація професійного розвитку менеджерів: автореф. дис. канд. ек. наук: 08.00.02 / ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – К., 2010. – 22 с.