

**Фісенко Е. С.,
Малик І. П.**

*канд. економ. наук, доцент
Національний технічний університет України «КПІ»*

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

CORPORATE CULTURE AS A FACTOR OF IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF COMPANY

У статті розглянуто сутність категорії «корпоративна культура», її складові елементи та принципи. Проаналізовано типи та наведені чинники, які характеризують корпоративну культуру підприємства. Досліджено взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства. Проведено кількісну оцінку корпоративної культури ПАТ «Мономах» за допомогою побудови профіля корпоративної культури, що базується на експертній оцінці її складових.

Було запропоновано шляхи підвищення ефективності діяльності ПАТ «Мономах» та рівня його конкурентоспроможності за рахунок формування Кодексу корпоративної культури; розроблення Правил внутрішнього трудового розпорядку; внесення змін до внутрішніх положень підприємства та проведення тренінгу персоналу щодо запропонованих змін.

Ключові слова: корпоративна культура, принципи корпоративної культури, конкурентоспроможність підприємства, рівень корпоративної культури.

В статье рассмотрена сущность категории «корпоративная культура», ее составные элементы и принципы. Проанализированы типы и приведены факторы, характеризующие корпоративную культуру предприятия. Исследована взаимосвязь корпоративной культуры и уровня конкурентоспособности предприятия. Проведено количественную оценку корпоративной культуры ОАО «Мономах» с помощью построения профиля корпоративной культуры, основанной на экспертной оценке ее составляющих.

Были предложены пути повышения эффективности деятельности ОАО «Мономах» и уровня его конкурентоспособности за счет формирования Кодекса корпоративной культуры; разработки Правил внутреннего трудового распорядка; внесения изменений во внутренние положения предприятия и проведения тренинга персонала по предложенным изменениям.

Ключевые слова: корпоративная культура, принципы корпоративной культуры, конкурентоспособность предприятия, уровень корпоративной культуры.

The article describes the essence of the category of "corporate culture", its constituent elements and principles. The types and factors, that characterize the corporate culture of the company were analyzed too. Were researched the interrelation between corporate culture and level of competitiveness of the company. Were conducted a quantitative assessment of the

corporate culture of PAT "Monomakh" by constructing a profile of the corporate culture on the basis of expert evaluation of its components.

It was proposed the ways of increasing the efficiency of PAT "Monomakh" and its level of competitiveness due to formation of the Code of corporate culture; to formulation the internal labor Regulations; to amendements to the "Regulation on Social Guarantees" and "Regulations on bonuses" and training of staff on the proposed changes.

Keywords: corporate culture, principles of corporate culture, competitiveness, the level of corporate culture.

Вступ. Сьогодні, вирішальну роль в ефективному функціонуванні сучасного підприємства відіграє його корпоративна культура, яка повинна бути обумовленою місією та стратегією розвитку підприємства. Така культура створює неповторну атмосферу, що дає можливість відрізнити одне підприємство від іншого, зміцнює соціальну стабільність, є інструментом, який допомагає формувати поведінку та відносини між працівниками, допомагає усвідомленню працівниками місії та розвиває прихильність цілям підприємства.

Перші посилання на поняття культура підприємства, датуються 1936 р. та належать М. Шерифу, коли він говорив про поняття «соціальних норм». Наприкінці 60-х років терміни «культура» і «клімат» на підприємстві широко використовувалися багатьма дослідниками. Та вже у 80-тих роках концепція корпоративної культури міцно завоювала одне з провідних місць у літературі з теорії підприємства [1].

Дослідженням корпоративної культури як важливого чинника управління персоналом займалися такі вчені як: Палеха Ю. І, Давидов Ю. Н., Алпеєва Т. М., Красовський Ю. Д, Гаєвський Б. А, Рей С. А. та інші [2]. Проте, незважаючи на значні теоретичні надбання, вплив корпоративної культури на рівень конкурентоспроможності підприємства залишається недостатньо дослідженим.

Постановка завдання. Метою роботи є визначення взаємозв'язку корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі **завдання**: 1) визначається сутність та складові елементи корпоративної культури підприємства; 2) досліджуються принципи та чинники, які характеризують корпоративну культуру підприємства; 3) здійснюється оцінка корпоративної культури на прикладі ПАТ «Мономах».

Методологія. В процесі дослідження використовувалися методи економічного і статистичного аналізу, а також метод експортних оцінок. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності та результати анкетування. Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства було розраховано коефіцієнт конкурентоспроможності організації.

Результати дослідження. На сьогоднішній день не існує загально визначеного трактування поняття «корпоративна культура підприємства». Вона відображає собою перелік складових елементів, які вирізняють одне підприємство серед інших та формують сприятливий мікроклімат, а також сприяють формуванню його гарного іміджу.

Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, які працюють на даному підприємстві [2].

Незважаючи на різноманітні підходи, вчені виділяють сім обов'язкових (загальноприйнятих) складових елементів корпоративної культури підприємства: місія, основні цілі та стратегічне бачення, цінності, імідж, традиції, етичний кодекс, правила та норми поведінки (рис. 1).

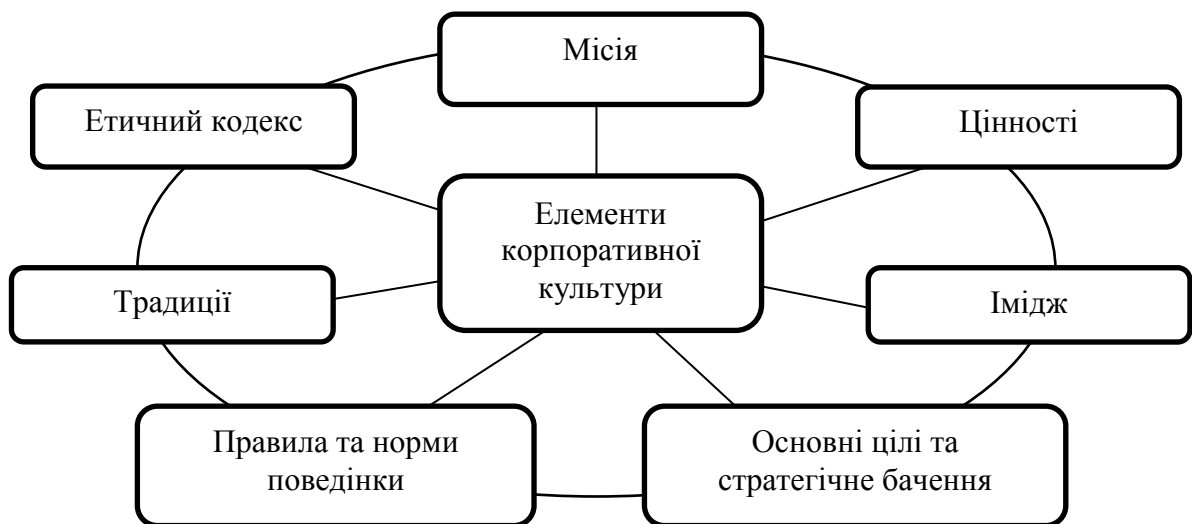


Рис. 1. Складові елементи корпоративної культури підприємства
(Складено автором)

Під принципами корпоративної культури розуміють базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. Дотримання підприємством принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників [3].

Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом. Кожне підприємство може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте їх необхідно розділити на загальні та спеціальні [3].

До загальних принципів корпоративної культури відносяться [3]:
1) принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку; 2) принцип всеохопленості та системності; 3) принцип вимірності та корисності; 4) принцип відкритості та постійного удосконалення; 5) принцип координації;

6) принцип обов'язковості; 7) принцип винагороди; 8) принцип відповідності чинному законодавству.

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести: 1) принцип вільного прояву; 2) принцип узгодженості та відповідності цілей; 3) принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури; 4) принцип особистісно-орієнтованого менеджменту; 5) принцип стосунків «керівництво – працівник» [3].

В своїй практиці передові компанії стверджують, що міцна та високорозвинена культура зміцнює становище компанії, підвищує рівень прибутковості та ефективності діяльності працівників та конкурентоспроможності компанії [4].

Спеціалісти, що аналізують корпоративну культуру в країнах СНД виділяють такі її типи [4]:

– «культура влади» – у цій культурі особливу роль відіграє лідер, його особисті якості і здібності. Помітне місце займають ресурси, що знаходяться у розпорядженні того або іншого керівника. Підприємства з такою культурою, як правило, мають тверду ієрархічну структуру.

– «рольова культура» – характеризується суворим функціональним розподілом ролей за спеціалізацією учасників. Цей тип підприємств функціонує на основі системи правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а становище в ієрархічній структурі.

– «культура завдання» – даний тип культури орієнтований, у першу чергу, на вирішення завдань, реалізацію проектів. Ефективність діяльності компаній з такою культурою визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом.

– «культура особистості» – підприємство з цим типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль мають координуючий характер.

Серед чинників, що характеризують корпоративну культуру підприємства слід виділити наступні (табл.1) [5].

В наш час, корпоративна культура є фактором підвищення конкурентоспроможності, гарантом успіху, запорукою ефективної діяльності підприємства, а іноді й основою його виживання.

Також корпоративну культуру можна визначити як інструмент у сфері управління, що дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність підприємства, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників, підвищити якість продукції і задовольнити вимоги споживачів. Фактично корпоративна культура виступає

правилами ведення бізнесу як у національному, так і в міжнародному середовищі, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікативного процесу, поліпшення якості, створення соціального клімату і т.д. [3].

Таблиця 1

Чинники, які характеризують корпоративну культуру підприємства

Чинник	Характеристика чинника
Принципи та цінності	Статус підприємства, власний статус, просування по службі
Впевненість	В підприємстві, у керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди
Комунікації	Культура спілкування та зручність обміну інформацією
Відповідальність	Поділ праці, вміння розставляти пріоритети та розраховувати час, якість виконання поставлених завдань
Толерантність	Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації
Образ	Зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка

Джерело: [5]

Корпоративна культура підприємства повинна відповідати міжнародним та вітчизняним стандартам, а також стратегії розвитку підприємства. Наявність цієї відповідності дозволить створити найбільш сприятливі умови, за яких співробітники підприємства працюватимуть з високою продуктивністю, що, у свою чергу, підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства, адже продуктивність праці є фактором, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Висока продуктивність праці призводить до збільшення виробництва продукції, до покращення якості надання послуг, що і відображає зв'язок між конкурентоспроможністю і продуктивністю праці.

Отже, ефективна та розвинена корпоративна культура дозволяє зменшити витрати за рахунок зменшення плинності кадрів на підприємстві, підвищити продуктивність праці, що призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Проілюструємо взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності на прикладі компанії «Мономах», яка є виробником відомих національних чайних і кавових брендів: «Мономах», «Три слони», «Lovare», «Fruits», «Кайф» і «Чайні шедеври».

Головною стратегічною метою підприємства є задоволення смаків всіх верств населення країни з урахуванням покупної спроможності й інтересів споживачів у різних регіонах.

Взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства можна відобразити таким чином (рис. 2).

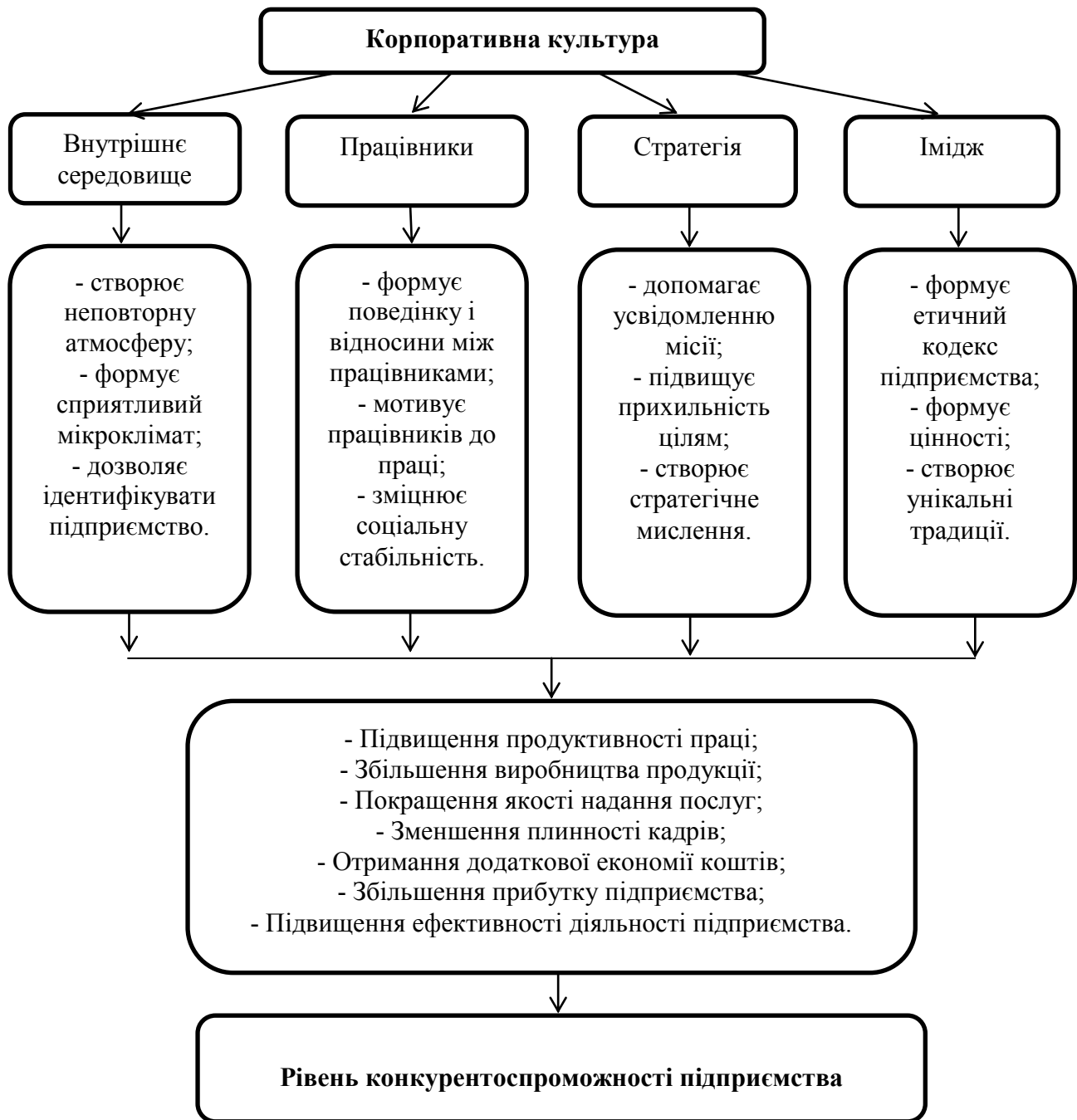


Рис. 2. Взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства

(Складено автором)

У 2014 р. було проаналізовано показники ефективності виробничої діяльності та фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту товарів та конкурентоспроможності товарів, що дозволило розрахувати значення коефіцієнта конкурентоспроможності організації $KKO_{2014} = 9,792$.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності було запропоновано впровадження таких заходів:

1) сформувавши Кодекс корпоративної культури ПАТ «Мономах», в якому зафіксувати існуючі принципи відповідно до міжнародних та національних стандартів;

2) розробити та затвердити Правила внутрішнього трудового розпорядку ПАТ «Мономах» (наказ 07.09.2014 № 23);

3) в результаті роботи над вдосконаленням внутрішніх нормативних документів компанії, внести зміни до таких Положень ПАТ «Мономах»:

- Положення про соціальні гарантії;
- Положення про преміювання;

4) провести тренінг персоналу щодо запропонованих змін.

Проведемо кількісну оцінку корпоративної культури ПАТ «Мономах» за допомогою побудови профіля корпоративної культури ПАТ «Мономах» на основі експертної оцінки її складових після імплементації запропонованих заходів та зіставимо отримані результати.

В процесі дослідження було проведено анкетування та інтерв'ювання 72 працівників підприємства ПАТ «Мономах».

Дослідження складається з п'яти розділів з відповідними питаннями для аналізу та відображає оцінку корпоративної культури підприємства з позицій менеджменту та співробітників.

Система оцінювання включає такі рівні: 3б - найвищий рівень; 2б - прийнятний рівень; 1б - незадовільний рівень.

Оцінка корпоративної культури ПАТ «Мономах» представлена у табл. 2. В результаті аналізу корпоративної культури ПАТ «Мономах» була виявлена відсутність істотних розбіжностей між поглядами співробітників та менеджменту, що в свою чергу доводить ефективність корпоративної культури підприємства.

Найвні розбіжності виникають відповідно до різних поглядів співробітників підприємства та менеджменту у частинах 1, 2 та 4, однак вони не мають критичного характеру. На думку менеджменту, незадовільний рівень мають такі критерії, як: креативність, орієнтація результатів на якість роботи та співробітництво, тобто згуртованість колективу. На думку співробітників, найвищому рівню не відповідають такі критерії, як надання ефективних робочих місць з достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг та сприяння усесторонньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників.

Таблиця 2

Оцінка корпоративної культури ПАТ «Мономах»

Аналізовані фактори	Погляд співробітників	Погляд менеджменту
ЧАСТИНА I - СПРИЙНЯТТЯ ПРАЦІВНИКІВ		
Дотримання трудової дисципліни	3	2
Дотримання встановленої політики підприємства	3	3
Виконання інструкцій і розпоряджень	3	2
Креативність	2	1
Орієнтація результатів на якість роботи	2	1
Відповідність роботи обійнятій посаді	3	3
Знання виконуваної роботи	3	3
Етика ділових відносин	3	3
Відданість справі	3	2
Співробітництво (згуртованість колективу)	2	1
<i>Загалом</i>	<i>27</i>	<i>21</i>
ЧАСТИНА II - СПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ		
Турбота про колектив (про підлеглих)	2	3
Дотримання дисципліни	2	3
Почуття відповідальності	3	3
Чемність	3	3
Етика керівництва	2	3
Орієнтація результатів на мотивацію	2	2
Уміння розв'язувати проблеми	3	3
Мистецтво планування	2	2
Справедливість	2	3
<i>Загалом</i>	<i>21</i>	<i>25</i>
ЧАСТИНА III - ОБМЕЖЕННЯ ПРИХИЛЬНОСТІ ПРАВИЛАМИ Й ІНСТРУКЦІЯМИ		
Обслуговування (відвідуваність)	2	2
Поведінка	3	3
Люб'язність	3	3
Чесність	3	3
Цілісність	2	2
Зовнішній вигляд	3	3
Точність / швидкість	2	2
Повага (відношення) до влади (повноважень)	2	2
Повага (відношення) до співробітників	2	2
<i>Загалом</i>	<i>22</i>	<i>22</i>
ЧАСТИНА IV – КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ		
Виробництво якісної продукції та послуг.	2	3
Безумовне виконання законодавства: податкового, екологічного, праці.	3	3

Продовження табл. 2

Ефективне ведення бізнесу, який орієнтований на створення додаткової економічної вартості та підвищення конкурентоспроможності в інтересах власників та суспільства.	3	3
Розбудова сумлінних та взаємовигідних відносин зі всіма заінтересованими сторонами.	2	3
Дотримання міжнародних угод та використання рекомендацій міжнародних стандартів.	3	3
Використання ресурсозберігаючих технологій, забезпечення екологічної безпеки виробництва.	2	2
Надання ефективних робочих місць з достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг.	2	3
Забезпечення безпеки праці.	3	3
Сприяння усесторонньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників.	2	3
Врахування очікувань суспільства та загальноприйнятих етичних норм в діловій практиці.	2	3
<i>Загалом</i>	24	29
ЧАСТИНА V – ГЛОБАЛЬНИЙ ДОГОВІР ООН: ПОЛОЖЕННЯ З РОЗВИТКУ КСВ		
Комерційні компанії повинні забезпечувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні.	3	3
Комерційні компанії повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенню прав людини.	3	3
Комерційні компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні угоди.	3	3
Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню примусової праці.	3	3
Комерційні компанії повинні сприяти ефективному викоріненню дитячої праці.	3	3
Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування.	3	3
Комерційні компанії повинні дотримуватися превентивних підходів до екологічних проблем.	3	3
Комерційні компанії повинні ініціювати поширення екологічної відповідальності.	2	2
Комерційні компанії повинні стимулювати розвиток і розповсюдження екологічно чистих технологій.	3	3
<i>Загалом</i>	26	26
ВСЬОГО	120	123

(Складено автором)

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності організації після впровадження запропонованих заходів та оцінки корпоративної культури ПАТ «Мономах» показав підвищення рівня конкурентоспроможності та збільшення ККО, в порівнянні з 2014р., на 2,769 (ККО₂₀₁₅ = 12,561).

Отриманий результат переконливо свідчить про наявність позитивного впливу розвиненої корпоративної культури підприємства на рівень його конкурентоспроможності.

Висновки. В процесі дослідження було запропоновано авторську дефініцію поняття корпоративна культура, яка може розглядатися як комплекс елементів підприємства, що вирізняють одне підприємство серед інших та формують сприятливий мікроклімат, а також сприяють формуванню його гарного іміджу.

Встановлено позитивний взаємозв'язок між корпоративною культурою та конкурентоспроможністю підприємства, оскільки ефективна корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зростанню трудового потенціалу, що, в свою чергу, призводить до зростання компетенцій персоналу і забезпечує зростання прибутку підприємства.

Було розглянуто особливості корпоративної культури компанії ПАТ «Мономах» та проведено оцінку її ефективності, яка показала високий рівень розвитку корпоративної культури товариства. Результати дослідження можуть бути використані ПАТ «Мономах» та промисловими підприємствами, що дозволить покращити підприємству свою конкурентну позицію на ринку чаю в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні методу оцінки корпоративної культури підприємства, в системності проведеного дослідження та обґрунтуванні впливу корпоративної культури на рівень конкурентоспроможності підприємств.

Основний науковий результат полягає в розробленні параметрів оцінки ефективності корпоративної культури підприємства, яка б повністю відповідала вимогам сучасності.

Література:

1. Козлов В. В. Корпоративна культура / Козлов В. В. – М.: Альфа-прес, 2009. – 422 с.
2. Чернишова Т. О.. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т. О. Чернишова, Т. А. Немченко // Наукові праці КНТУ, Економічні науки . – Кіровоград: КНТУ, 2010. – вип. 17. - с. 25-31.
3. Бала О. І., Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О. І. Бала, О. В. Мукан, Р. Д. Бала // Наукові праці НУ “Львівська політехніка”.– Львів: НУ ЛПІ, 2010. – № 682. – с. 11-15.
4. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Скібіцька Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
5. Зеркаль А. В. Факторы, определяющие состояние корпоративной культуры // Корпоративная культура организаций XXI века: сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции / – Краматорск: ДДМА, 2012. – с. 245-255.