

УДК 005.73

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК РЕСУРС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ
СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА***Грішнова О.А., Науменко А.В.*

У роботі досліджується взаємовплив та взаємозалежність стратегічної стійкості підприємства та його корпоративної культури. Узагальнено внесок елементів корпоративної культури в поступальний розвиток компанії та забезпечення цим її стратегічної стійкості.

Ключові слова: стратегічна стійкість підприємства, корпоративна культура, фактори формування корпоративної культури, стейкхолдери, благодійний маркетинг, підтримка ініціативи співробітників, корпоративне навчання, обмін досвідом.

Сучасна динамічна ринкова, політична, соціальна ситуація вимагає від підприємств підвищення рівня їх мобільності як здатності пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, що має забезпечити підвищення їх стійкості, «витривалості» тощо. В цьому, як і у багатьох інших контекстах, вирішальне значення має людський капітал підприємства, що виступає ресурсом, який завдяки високому внутрішньому потенціалу здатен постійно здійснювати ефективні зміни внутрішньої організації підприємства у потрібному напрямі.

У зв'язку з цим останнім часом спостерігається підвищення уваги науковців, аналітиків та управлінців до людського капіталу та інших складових інтелектуального потенціалу підприємства, зокрема до такого явища як корпоративна культура [1-6].

Метою цієї статті є виявлення особливостей взаємовпливу та взаємозалежності стратегічної стійкості підприємства та його корпоративної культури. Адже і корпоративна культура, і стратегія підприємства, з одного боку, тісно взаємообумовлені, а з іншого – є основними чинниками ефективної діяльності організації, особливо в складних, нестабільних умовах.

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.

У другій половині XX сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища поки що не має єдиного трактування. Загалом вважають, що корпоративна культура — це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.

Для проведення нашого дослідження використаємо таке розуміння: корпоративна культура – це добре сформована, стійка система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства. Вона виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях менеджменту та працівників, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну в критичних ситуаціях.

Корпоративна культура повною мірою пронизує і значною мірою пояснює всі складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, рівень продуктивності праці, якості товарів, ставлення до споживачів, конкурентів і т. ін.

Значення корпоративної культури у системі управління підприємством визначають:

- загальнолюдські цінності, поєднання інтересів персоналу (якість трудового життя, співробітництво, новаторство, довіра і т. ін.) з корпоративними інтересами (забезпечення ефективності, підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т. ін.);

- реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет задоволення потреб споживача, зменшення собівартості, якості роботи та ін.) і вимоги до персоналу (компетентність, відданість підприємству, постійний розвиток, причетність до загальної справи підприємства та ін.).

Аналізуючи найбільш значущі фактори, що впливають на формування корпоративної культури на підприємстві, можна визначити критерії, відповідність яким свідчить про сильну корпоративну культуру:

- спільність інтересів – більшість співробітників і менеджерів поділяють спільні цінності і методи ведення бізнесу. Ознаками цього є відсутність серйозних конфліктів, єдність поглядів на перспективи, шляхи і методи вирішення проблем, ефективне узгодження дій тощо. Щоб досягти такого результату потрібно вести постійну роботу з персоналом, проводити моніторинг соціально-психологічного клімату, якості трудового життя, умов праці, мотивації та ін.;
- адекватність обраної стратегії – стратегічні цілі компанії не суперечать корпоративній культурі. При цьому менеджери і пересічні працівники компанії у виробничому і в побутовому житті дотримуються тих же правил і цінностей, які складають серцевину корпоративної місії. Наприклад, це може виявлятися в чіткому дотриманні принципів соціальної відповідальності щодо споживача, збереження навколишнього середовища (зокрема, скромності у споживанні, економному витрачанні усіх ресурсів) тощо;
- адаптивність культури – здатність бути каталізатором змін. Від цієї характеристики залежить сприйнятливості організації до змін зовнішнього середовища і здатність ефективно працювати у довгостроковій перспективі. Цінності, що характеризують міцність культури – це довіра, готовність до наполегливої роботи, до ризику, креативність, інноваційність і т. ін.

Науковці й практики менеджменту виділяють чимало чинників впливу на формування і розвиток корпоративної культури. Це, передусім, фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, корпоративні місія, цілі, стратегія, норми, цінності, стиль та дух корпорації, технології управління персоналом та характер діяльності корпорації, мотивація і ставлення до трудової діяльності, соціальна орієнтація культури, організаційна поведінка, пріоритет зовнішніх або внутрішніх цілей, відданість та лояльність щодо корпорації та інші. Слід зазначити, що перелічені чинники по-різному впливають на корпоративну культуру, взаємодіючи між собою, можуть посилювати або послаблювати чи навіть нівелювати дію інших чинників, можуть виявляти синергетичний ефект і т. ін.

Для забезпечення та збереження стійкості свого становища компанія повинна використовувати гнучкі стратегії ведення бізнесу. Необхідність побудови довгострокових, стабільних відносин з цільовими споживачами змушує компанію проводити переоцінку ступеня важливості ресурсів компанії. На конкурентному ринку для споживача практично неможливо адекватно розрізнити рівні функціональності, якості та цін щодо однорідних продуктів різних виробників. Тепер споживчий вибір визначається в першу чергу емоційною складовою – іміджем виробника, репутацією бренду, надійністю, стійкістю, якістю сервісного обслуговування споживачів. Людський фактор у наш час стає визначальним чинником конкурентоспроможності і стійкості компанії. Він включає в себе високий професіоналізм, відповідальне ставлення до справи, розуміння і прийняття місії та цілей компанії серед її персоналу. Всі ці якості формуються відповідною корпоративною культурою [2].

Роль корпоративної культури у забезпеченні стратегічної стійкості стає особливо яскравою в ситуації економічної кризи. Особливості корпоративної культури дозволяють компанії набутти необхідної гнучкості, яка робить її стійкою до збоїв, запобігаючи серйозних наслідків. Корпоративна культура компанії допомагає швидко і ефективно реагувати на зміни споживчого попиту, коливання режиму поставок, виробничі проблеми. Елементи корпоративної культури, доповнюючи один одного, формують стійку до зовнішніх впливів і внутрішніх збоїв систему.

Також корпоративна культура може відіграти вирішальну роль у створенні конкурентних переваг. Корпоративна культура підвищує стійкість компанії через надання їй не лише більшої гнучкості, а й більшої продуктивності. Вона визначає спосіб дій, що дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на непередбачувані події.

Серед структурних елементів гнучкої корпоративної культури можна назвати прагнення досяг-

ти результату, командну роботу, ефективно організовані комунікації, систему неформальних зв'язків на основі особистих контактів, делегування повноважень тощо. Відповідно можна сформулювати основні завдання і принципи побудови корпоративної культури, спрямованої на забезпечення поступального розвитку компанії та забезпечення її стратегічної стійкості:

- створення такої системи управління персоналом, при якій співробітники поділяють цілі організації й мотивовані на їх досягнення;
- постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших працівників;
- організація безперервного обміну інформацією між працівниками для формування вірних поглядів на поточний стан компанії та 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 співробітника за досягнення поставлених цілей.

Включення корпоративної культури в систему стратегічних цілей поступального розвитку починається з визначення зацікавлених у діяльності компанії сторін (стейкхолдерів) та ідентифікації їхніх інтересів. Стейкхолдери являють собою групи, що впливають на компанію або знаходяться під її впливом.

Традиційно серед стейкхолдерів виділяють наступні групи: державні органи, акціонери, співробітники, споживачі, постачальники, ЗМІ, групи громадського тиску, спілки та об'єднання, конкуренти та інші. У загальному випадку для оцінки внеску елементів корпоративної культури у поступальний розвиток компанії та забезпечення цим її стратегічної стійкості можна запропонувати систему цільових орієнтирів, завдань і показників, представлену в таблиці 1. Більшість сформульованих завдань дозволяють реалізувати цільові установки розвитку корпоративної культури, одночасно забезпечуючи реалізацію економічних, виробничих, маркетингових та інноваційних цілей поступального розвитку компанії. Досягнення таких цілей забезпечує виконання стратегії компанії та у поєднанні зі стійкою до змін корпоративною культурою забезпечує стратегічну стійкість підприємства.

Стратегічна стійкість відображає здатність підприємства зберігати свою цілісність, функціонувати в заданому режимі при різних внутрішніх і зовнішніх впливах, а також розвиватися. Під стратегічною стійкістю розуміють здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей навіть за умов постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього середовища, зберігаючи свою цілісність та гармонічний розвиток [3].

Стратегічну стійкість підприємства забезпечують такі її підсистеми, як виробнича стійкість, фінансова, інвестиційно-інноваційна, маркетингова, управлінська, соціальна та екологічна стійкість. Корпоративна культура виступає ресурсом забезпечення управлінської та соціальної стійкості підприємства, оскільки корпоративна культура сучасної організації є центральним стрижнем, що спрямовує та сприяє визначенню стратегії розвитку підприємства та забезпеченню його стратегічної стійкості загалом.

Сучасний розвиток компаній Південної Кореї, Сполучених Штатів Америки, Японії та інших високо розвинутих країн свідчить, що коли стратегія і культура органічно поєднуються в діяльності підприємства, воно може досягнути дуже високих результатів навіть на високо конкурентних ринках, тобто забезпечувати собі стратегічну стійкість.

Для забезпечення стратегічної стійкості компанії необхідний стабільний розвиток її підсистем, передусім управлінської та соціальної. Забезпечення стратегічної стійкості цих підсистем проявляється у комплексному розвитку корпоративної культури, дотриманні стратегії поступального розвитку та розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність відіграє важливу роль в корпоративній культурі компанії. Корпоративна соціальна відповідальність є концепцією, яка відображає добровільне рішення компаній брати участь у покращенні життя суспільства та захисті навколишнього середовища. Корпоративні соціальні (нефінансові) звіти акціонерних товариств виступають ефективними засобами інформування стейкхолдерів, формування гро-

мадянського суспільства, підвищення іміджу організації [7]. Отже, для забезпечення стратегічної стійкості компанія має чітко пов'язувати корпоративну культуру та корпоративну соціальну відповідальність зі стратегією стійкого розвитку. Для забезпечення більшого рівня стратегічної стійкості за рахунок корпоративної культури та соціальної корпоративної відповідальності як важливої її складової, пропонуємо такі напрями:

Таблиця 1

Взаємозв'язок елементів корпоративної культури з досягненням цілей і завдань поступального розвитку компанії

Тип стейкхолдерів	Ціль	Завдання	Показники	Зв'язок з елементами корпоративної культури
Споживачі	Підвищення привабливості продукції компанії для споживачів	Покращення якості продукції Гнучка цінова політика Покращення інформованості споживачів Підвищення якості обслуговування	Динаміка цін Кількість пунктів збуту Динаміка показників якості Думка споживачів про якість обслуговування	Виготовлення якісної продукції або надання послуг високої якості декларується в цінностях компанії, на яких базується корпоративна культура Корпоративна культура забезпечує позитивний імідж компанії для споживачів, які формують думку про якість товарів/послуг
Акціонери та інвестори	Підвищення інвестиційної привабливості	Підвищення ринкової капіталізації Розширення ринку збуту Підвищення ділової активності	Ріст прибутковості акцій Обсяг реалізованої продукції Кількість ділових партнерів Участь у ділових заходах (виставки, конференції, бізнес-саміти)	Розвинена корпоративна культура забезпечує привабливе інвестиційне середовище Корпоративна культура створює стійку базу для підвищення ділової активності компанії
Співробітники	Підвищення привабливості компанії для її співробітників	Гідна оплата праці Можливість професійного зростання Компенсаційний пакет Нематеріальна мотивація	Лояльність працівників Рівень оплати праці порівняно із середнім по галузі Коефіцієнт плинності персоналу Кількість навчальних тренінгів	Корпоративна культура: Створює сприятливий психологічний клімат Спрямовує працівників на професійне зростання Підвищує лояльність працівників Тісно пов'язана з нематеріальною мотивацією працівників
Держава	Сприяння поступальному розвитку держави	Вчасна та повна сплата податків та відрахувань до бюджету Дотримання вимог законодавства Забезпечення продуктивної зайнятості	Рівень заборгованості перед бюджетом Відсутність порушень і штрафів Думка працівників про дотримання вимог законодавства їх компанією	Відображення етичних засад ведення бізнесу у корпоративному кодексі. Ведення бізнесу згідно з вимогами законодавства є діловим іміджем компанії та декларується на рівні цінностей як основи корпоративної культури
Суспільство	Сприяння підвищенню добробуту суспільства	Реалізація соціальних програм Рациональне використання ресурсів Утилізація відходів виробництва Етичне ведення бізнесу	Кількість реалізованих компанією соціальних проектів Сума їх фінансування Зменшення витрат ресурсів на одиницю продукції Рівень утилізації відходів	Корпоративна культура сприяє розвитку соціальної відповідальності Принципи екологічної відповідальності перед суспільством декларуються в цінностях компанії

Благодійний маркетинг – компанія зобов’язується робити внески або відраховувати відсотки від обсягів продажу на благодійну справу. Ця ініціатива, звичайно, розраховується на певний час, продукт або благодійну справу. У цьому сценарії компанія найчастіше поєднується з неприбутковою організацією на взаємовигідних умовах, так, щоб збільшити обсяги продажу визначеного продукту і залучити фінансові ресурси для благодійності. Благодійний маркетинг ще більше зміцнить компанію як соціально відповідальну в очах споживачів.

Підтримка ініціативи співробітників – кожен співробітник повинен мати можливість пропонувати заходи та ідеї, спрямовані на покращення процесів операційного та виробничого рівнів. Дані пропозиції надсилаються у вигляді документу за спеціально розробленою формою створеному для таких цілей підрозділу, на основі чого періодично проводиться засідання комітету, до складу якого входять керівники підрозділів, працівниками яких були подані відповідні заяви. Після детального розгляду кожної пропозиції за визначеними критеріями комітетом робиться висновок про доцільність впровадження даної пропозиції. Якщо висунута пропозиція ухвалюється комітетом як доцільна до впровадження, автор даної ідеї матеріально винагороджується (сума винагороди має бути відчутною, не меншою місячного окладу). Така можливість дає співробітникам ще більше відчуття інтегрованості у компанію та поваги до їхнього внеску у досягнення загальної мети компанії.

Корпоративне навчання також є одним з найактивніших чинників як розвитку корпоративної культури в потрібному напрямі, так і інтеграції стратегічних цілей у ціннісні орієнтації колективу та кожного окремого співробітника. Регулярне ефективне навчання, яке може проводитися у різних формах і різноманітними методами, саме собою вже є чинником, що зміцнює корпоративну культуру, зокрема у таких її важливих напрямках як орієнтація на розвиток, лояльність до компанії, командоутворення. Саме через навчання найпростіше імплементувати стратегічні цілі компанії у конкретні, зрозумілі завдання для підрозділів і окремих працівників, визначити орієнтири і показники їх досягнення.

Обмін досвідом – керівники підрозділів та найкращі за підсумками року співробітники повинні мати можливість обмінятися робочим місцем та досвідом з їх колегами з інших філій, споріднених підприємств, в тім числі й за кордоном. Це дасть змогу більш швидко та ефективно українським підприємствам інтегруватися до стратегії стійкого розвитку та корпоративної культури прогресивних компаній, а підприємствам, що приймають стажерів – виявити недосконалості у поточній діяльності та зробити відповідні пропозиції по покращенню. Такий обмін досвідом, на нашу думку, дасть змогу зміцнити стратегічну стійкість підприємств на українському ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у ході дослідження корпоративної культури як ресурсу забезпечення стратегічної стійкості підприємства, ми дійшли таких висновків:

- корпоративна культура підвищує стратегічну стійкість компанії через надання їй більшої гнучкості. Вона визначає спосіб дій, що дозволяє співробітникам та власникам швидко і адекватно реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища;
- на основі аналізу корпоративної культури, її взаємозв’язку із загальною стратегією виявлено, що високо розвинута корпоративна культура компанії є дуже важливим чинником забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Подальший розвиток корпоративної культури, зокрема шляхом посилення корпоративної соціальної відповідальності, підтримує позитивний імідж компанії в очах споживачів та забезпечує їх прихильність, що обумовлює стратегічну стабільність компанії. Високо розвинута корпоративна культура забезпечує у співробітників компанії почуття стабільності, позитивний психологічний клімат, що дає можливість швидкого та узгоджено реагувати на непередбачувані зміни компанії в цілому, і має ключове значення при нестабільному ринковому середовищі;
- для підвищення стратегічної стійкості підприємств на українському ринку доцільно використовувати такі напрями вдосконалення корпоративної культури, як благодійний маркетинг, підтримка ініціативи співробітника, корпоративне навчання та обмін досвідом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жоган І. М. Корпоративна культура в системі управління підприємством [Електроний ресурс] / І. М. Жоган, Л. М. Савчук. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2009/77.pdf
2. Корчагина Е. В. Роль корпоративной культуры в обеспечении эффективного управления и перехода к устойчивому развитию компании: [Электрон. ресурс]. / Е. В. Корчагина // Проблемы современной экономики. — 2009. — № 1. — С. 33—38. — Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=25332>
3. Мохонько Г. А. Стратегічна стійкість підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [Електроний ресурс] / Г. А. Мохонько. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=24>
4. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні: [Електроний ресурс] / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. — 2005. — №5. — С. 86—90. — Режим доступу : <http://www.personal.in.ua/article.php?id=68>
5. Шконда В. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом / В. В. Шконда, А. В. Кальянов. — Донецьк : Ноулідж, 2009 — 168 с.
6. Грішнова О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість формування ринкової економіки / О. А. Грішнова, О. М. Голяка // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Спец. вип. — Т. 2. — Ч. І. — К. : КНЕУ, 2007. С. 176—186
7. Баюра Д. О. Трансформація системи корпоративного управління в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Д. О. Баюра. — К. , 2010. — 35 с.