

УДК 658.3

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД СПЕЦИФІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КУЗНЕЦОВА Світлана Анатоліївна

доктор економічних наук, професор

КУЗНЕЦОВ Андрій Анатолійович

здобувач

Запорукою ефективності розвитку будь-якого бізнесу є ефективність корпоративної культури підприємства. При цьому якість корпоративної культури підприємства визначається її спроможністю забезпечити дієвість персоналу та рівнем сприяння загальної ефективності управління компанією. Відправним кроком впровадження корпоративної культури є чітке розуміння специфіки підприємства, оскільки саме врахування таких специфічних ознак при побудові (або реорганізації) системи корпоративної культури на підприємстві забезпечує її подальшу дієвість та загальну ефективність.

Попри підвищену потребу українського бізнесу до побудови системи корпоративної культури в межах власних підприємств, у спеціальній літературі практично відсутні напрацювання щодо теоретичних, методологічних та організаційних засад побудови корпоративної культури з врахуванням специфічних ознак підприємства.

Аналіз спеціальних джерел [1-8] дозволив констатувати, що системного наукового дослідження за вказаним напрямом не проведено ні вітчизняними, ні зарубіжними авторами.

Обґрунтування потребує розмежування напрямів специфікації діяльності підприємств, виділення їх складових та встановлення конкретних специфічних ознак, що визначають специфіку підприємства, тлумачення кожної специфічної ознаки з метою її чіткого розуміння суб'єктами, що будуть досліджувати специфіку конкретного суб'єкта господарювання, формулювання умов та обмежень врахування кожної із встановлених специфічних ознак в процесі організації системи корпоративної культури підприємства.

З метою вирішення окресленого кола питань на основі узагальнення світового наукового та практичного досвіду щодо специфічних особливостей діяльності різноманітних підприємств та попереднього дослідження [9] сформулюємо напрями специфікації та структуру й склад специфічних ознак, які визначають специфіку побудови системи корпоративної культури підприємства, надамо їх стисло характеристику та обґрунтуємо особливості організації корпоративної культури.

Необхідно виважено підходити до питання формування корпоративної культури. Тому, розглядаючи питання організації корпоративної культури, необхідно викорис-

товувати синергетичний та системний підходи та передбачати створення саме системи корпоративної культури незалежно від специфічних особливостей, притаманних конкретному підприємству. При цьому саме специфіка діяльності підприємства є визначальним параметром організації системи корпоративної культури.

Схематично розроблену структуру та склад специфічних ознак, що визначають існуючу специфіку підприємства, наведено на рис. 1.

В загальному розумінні: напрям – шлях розвитку та лінія руху певних процесів [10, с. 511]; специфікація – перелічені специфічні особливості будь-чого [11, с. 624], ознака – характерна риса, властивість, якість цілісної економічної системи, її окремих стадій та етапів, а також певних економічних явищ і процесів [10, с. 618]. Відповідно, під напрямом специфікації підприємства слід розуміти напрям визначення специфічних ознак, що йому притаманні.

З метою створення системи корпоративної культури виділяємо такі напрями специфікації підприємств:

- розміри бізнесу підприємства;
- організаційна структура підприємства;
- галузева специфіка підприємства.

При визначенні напрямів специфікації діяльності підприємства враховано думку, висловлену делегацією Європейської комісії в Україні, Молдові і Білорусі: організація повинна включати встановлення структури, в рамках якої можуть провадитися необхідні види діяльності з визначенням відповідального за кожний окремий вид діяльності, а також з визначенням відповідальності управлінського персоналу [12, с. 343].

Стосовно питань, які є предметом цього дослідження, констатуємо, що технологія організації корпоративної культури з урахуванням специфіки діяльності підприємства повинна базуватися на встановленій організаційній структурі, в рамках якої можуть провадитися необхідні види діяльності з визначенням відповідального за кожний окремий вид діяльності, а також з визначенням відповідальності управлінського персоналу.

Для чіткого розуміння визначених напрямів специфікації підприємств та подальшого дослідження специфіки конкретного підприємства стисло охарактеризуємо специфічні ознаки, що формуються в межах кожного напрямку.

Розміри бізнесу підприємства. Розмір бізнесу необхідно визначати як його обсягами в загальному розумінні, так і сегментацією діяльності – кількістю окремих напрямів бізнесу.

Обсяги бізнесу підприємства визначають обсяги процедур та документального забезпечення корпоративної культури, її різноманітність та специфіку. Так, для великих підприємств характерні велика численність працівників та значні обсяги бізнес-процесів, що ставить в актуальну площину необхідність виокремлення спеціального підрозділу, який обіймається питаннями управління корпоративною культурою та, загалом, впровадження потужної системи корпоративної культури. З іншого боку, для малих підприємств можуть бути притаманні великий спектр ком-

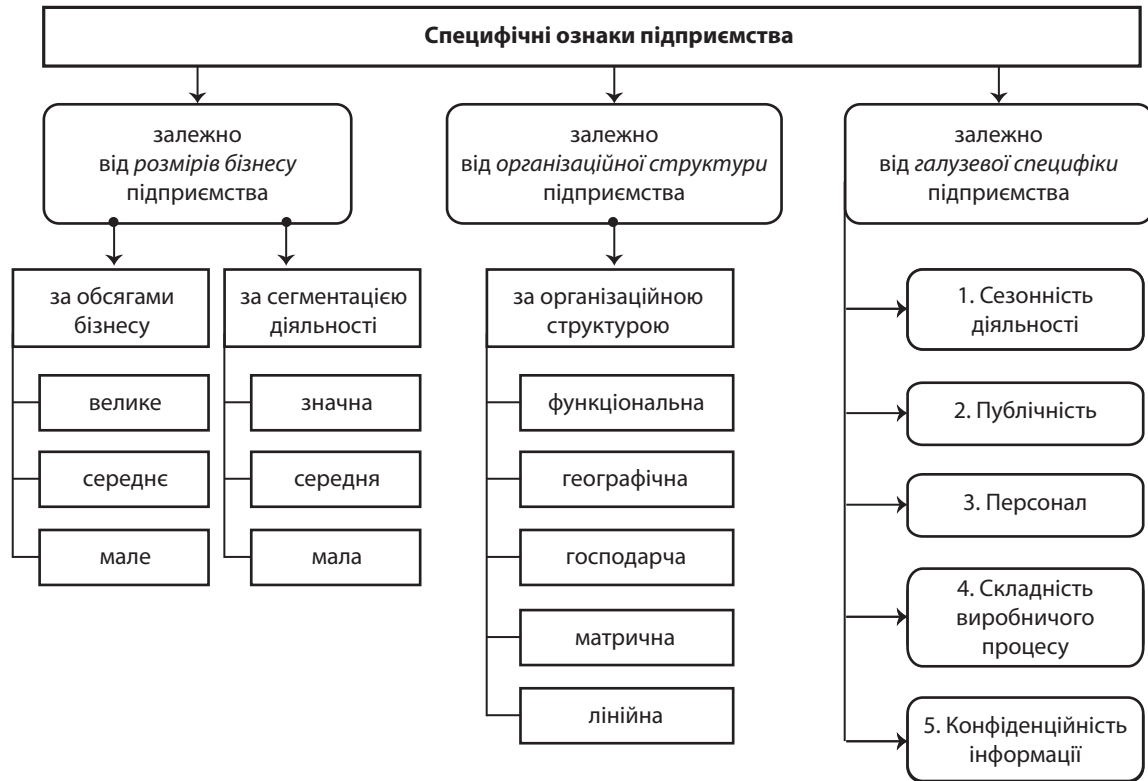


Рис. 1. Запропонована структура та склад специфічних ознак, які визначають специфіку формування корпоративної культури підприємства

понентів корпоративної культури поряд із незначними їх обсягами. У такому випадку необхідно передбачати відповідну організацію корпоративної культури зі встановленням додаткових вимог до професійної компетенції фахівців по персоналу.

Система корпоративної культури повинна бути адаптованою до організаційної структури підприємства. Таким чином, організація корпоративної культури повинна бути спрямована на забезпечення вимог системи управління.

Окреслимо особливості організації корпоративної культури в контексті обраної організаційної структури підприємств.

Загалом можна умовно відокремити за складністю такі організаційні структури управління підприємствами:

- організаційні структури із складним рівнем ієрархії, до яких відносять:
 - функціональну структуру управління,
 - географічну структуру управління,
 - господарчу структуру управління,
 - матричну структуру управління;
- організаційні структури з лінійним рівнем ієрархії.

Охарактеризуємо специфіку організації корпоративної культури в межах кожної із зазначених організаційних структур управління суб'єктами господарювання.

Функціональна організація системи управління обумовлює доцільність формування корпоративної культури за функціональною ознакою: контрольна інформація повинна формуватися за визначеними функціями управління, відповідно, розподіл праці між працівниками необхід-

но організувати з урахуванням їх підпорядкованості. Виходячи з зазначених умов, організацію праці треба розглядати в призмі комплексного забезпечення корпоративної культури за визначеними функціональними напрямками.

Побудова організаційної структури за географічною ознакою потребує формування усього спектра складових корпоративної культури в межах визначених географічних сегментів. Тому доцільно організувати корпоративну культуру за всіма стадіями господарської діяльності по кожному географічному сегменту окремо. При цьому остаточне рішення щодо функціонування корпоративної культури необхідно приймати з урахуванням розмірів бізнесу та галузевої специфіки.

Використання господарчої структури організації діяльності підприємств передбачає відокремлення частин діяльності підприємства з виробництва та/або продажу певного виду (або групи) продукції (товарів, робіт, послуг) за такими критеріями:

- за видом продукції (товарів, робіт, послуг);
- за способом отримання доходу (способом розповсюдження продукції, товарів, робіт, послуг);
- за характером виробничого процесу;
- залежно від характерних для цієї діяльності ризиків;
- за категорією покупців;
- за дотриманням єдиного технологічного процесу.

Відповідно формування корпоративної культури в рамках цієї організаційної структури має базуватися на забезпеченні можливості формування корпоративних

правил та норм за обраним критерієм відокремлення господарських сегментів, які виступають у ролі окремих самостійних центрів відповідальності.

Додатково, при визначенні форми побудови корпоративної культури, слід врахувати, що вказані сегменти можуть здійснювати діяльність в кількох географічних регіонах, що обумовлено стадіями виробництва продукції, політикою післяпродажного обслуговування, умовами доставки товарів тощо.

Матрична організаційна структура має найбільший ступінь ієрархічності та характеризується розмежуванням центрів управління за визначеними сегментами та загальними функціональними напрямками управління компанією. Означена структура передбачає виокремлення двох видів підпорядкованості персоналу: адміністративна підпорядкованість – контроль діяльності в межах визначеного сегмента, та функціональна підпорядкованість – контроль діяльності залежно від притаманих функцій.

Слід врахувати, що при обранні матричної організаційної структури доцільно організувати формування корпоративної культури таким чином:

- відповідальний за корпоративну культуру виробничого підрозділу (цеху, дільниці тощо):
 - 1) адміністративно підпорядковується керівнику цього підрозділу, і далі, за структурою – виробничому директору;
 - 2) функціонально підпорядковується начальнику підрозділу з корпоративної культури, і далі, за структурою – директору по персоналу.

В межах матричної організаційної структури формування корпоративної культури повинно здійснюватися як за функціональними напрямками управління діяльністю окремих сегментів та підприємств загалом, так і в розрізі окремих сегментів та підприємства загалом.

Тому формування корпоративної культури в системі управління, що побудована з використанням матричної організаційної структури, потребує:

- чіткого розподілу праці між виконавцями із встановленням меж відповідальності за кожним виконавцем;
- організації процесу формування корпоративної культури виходячи із необхідності забезпечення корпоративної культури як в межах функціонального розподілу загалом, та за визначеними сегментами, так і в цілому за визначеними сегментами та по функціональних напрямках діяльності окремих сегментів.

Організаційні структури з лінійним рівнем ієрархії не висувають додаткових вимог щодо корпоративної культури. Враховуючи зазначене, в процесі його організації необхідно врахувати фінансові можливості підприємства та рівень компетенції осіб, на яких можна покласти обов'язок управління корпоративною культурою.

Галузева специфіка підприємства. У розвиток висловлених раніше критичних зауважень, коментарів, доповнень та уточнень специфічних ознак, які розглянуто вище, пропонуємо третій напрямок специфіки підприємства:

- специфіка підприємства залежно від галузевої ознаки.

Суттєвим фактором в процесі формування корпоративної культури є врахування галузевих особливостей підприємства. За класифікатором видів економічної діяльності, що впроваджений Держкомстатом України [13], визначено такі види економічної діяльності: сільське господарство, мисливство, лісове господарство; промисловість; будівництво; торгівлю, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку; діяльність готелів та ресторанів; діяльність транспорту та зв'язку; фінансову діяльність; операції з нерухомим майном, оренду; інжиніринг та надання послуг підприємцям; освіту; охорону здоров'я та надання соціальної допомоги; надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту.

Наведена багатоспекторність видів економічної діяльності суб'єктів господарювання обумовлює формулювання різноманітних вимог щодо корпоративної культури в галузевому контексті. Загалом обрання галузевої специфіки в сучасному економічному просторі визначається стратегією розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх чинників економічного, соціального, політичного характеру тощо.

При цьому, інтегрованість та глобальність сучасних економічних відносин сприяють веденню підприємствами одночасно кількох різних видів економічної діяльності, відмову від роботи за одним видом економічної діяльності на користь іншого виду економічної діяльності. Проте в більшості підручників, посібників, наукових праць ця проблема зовсім не розкривається їх авторами.

Галузева специфіка формування корпоративної культури не повинна знаходитися в прямій залежності від виду економічної діяльності, яким займається компанія. Для вірного розуміння та обґрунтування цієї позиції важливо дослідити та виокремити фактори, що визначають галузеву специфіку підприємства.

На основі отриманих результатів проведеного дослідження та узагальнення вітчизняного та зарубіжного практичного досвіду управління різноманітними компаніями доцільно використовувати п'ять специфічних ознак, які характеризують галузеву специфіку їх діяльності та визначають специфіку формування корпоративної культури підприємства:

- 1) сезонність діяльності;
- 2) публічність;
- 3) персонал;
- 4) складність виробничого процесу;
- 5) конфіденційність облікової інформації.

Коротко викладемо суть запропонованих специфічних ознак.

Сезонність діяльності обумовлює змінність обсягів діяльності та, відповідно, обсягів процедур управління корпоративною культурою залежно від сезону, або загалом відсутність певного виду діяльності протягом визначеного періоду, та відповідно, відсутність або значна уповільненість управління корпоративною культурою у цей період. Запропонована специфічна ознака притаманна, зокрема, для сільського господарства, мисливства, лісо-

вого господарства; меншою мірою – для будівництва, діяльності готелів та ресторанів, торгівлі, діяльності у сфері культури та спорту; незначний вплив – для освіти, для операцій з нерухомим майном, оренди.

Публічність підприємства характерна для підприємств, що займаються фінансовою діяльністю та може бути притаманною всім видам економічної діяльності більшою чи меншою мірою залежно від обраної форми власності (значний рівень публічності – для підприємств колективної форми власності, особливо для акціонерних товариств; середній рівень публічності – для комунальних підприємств та державних підприємств, низький рівень публічності – для приватних підприємств; для підприємств, заснованих на змішаній формі власності, рівень публічності визначається публічністю суб'єктів за формами власності, майно яких об'єднане).

Під специфічною ознакою «персонал» слід розуміти значимість факторів впливу на формування корпоративної культури, обумовлені персоналом, та визначають особливості поділу праці, організацію служби корпоративної культури та організацію праці виконавців. Найбільш ця специфічна ознака притаманна торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку; для діяльності готелів та ресторанів; діяльності транспорту та зв'язку; меншою мірою – для фінансової діяльності; для операцій з нерухомим майном, оренди; для охорони здоров'я та надання соціальної допомоги; для надання комунальних та індивідуальних послуг; для діяльності у сфері культури та спорту.

Складність виробничого процесу вимагає впровадження окремого блоку корпоративної культури – корпоративної культури у виробництві, для якого притаманна складність організації та ведення, висунення додаткових вимог щодо професійної компетенції працівників тощо. Запропонована специфічна ознака характерна для виробництва, будівництва, меншою мірою – для сільського господарства; діяльності готелів та ресторанів.

Специфічна ознака «конфіденційність інформації» притаманна компаніям, які здійснюють види економічної діяльності, в межах якої формується інформація, що належить до інформації з обмеженим доступом і знаходиться у володінні, користуванні або розпорядженні окремої юридичної особи та поширюється виключно за її бажанням відповідно до погоджених з ним умов. Умови віднесення інформації до складу конфіденційної інформації суб'єктів господарювання регламентоване Законом України «Про інформацію» [14]. Згідно з вимогами діючої вітчизняної законодавчої бази [14], конфіденційність інформації є обов'язковою специфічною ознакою для суб'єктів господарювання, що займаються фінансовою діяльністю, та може бути наявною для всіх видів економічної діяльності виходячи із встановлених на підприємстві конфіденційних ознак та меж.

Напрямами специфікації формування корпоративної культури на підприємствах визнано: розміри бізнесу підприємства (за обсягами бізнесу та за сегментацією діяльності); організаційну структуру та галузеву специфіку під-

приємства. Поряд з ознаками, притаманними виключно одному виду економічної діяльності, існують об'єднуючі ознаки, характерні для різних видів економічної діяльності підприємства. Тому при побудові (або реорганізації) системи корпоративної культури для конкретного підприємства доцільно розглядати його галузеву специфіку не в межах окремих видів економічної діяльності, а з огляду на наявність п'яти специфічних ознак, які характеризують галузеву специфіку та визначають специфіку формування корпоративної культури в підприємства: 1) сезонність діяльності; 2) публічність; 3) персонал; 4) складність виробничого процесу; 5) конфіденційність інформації.

Врахування викладених теоретичних та організаційних засад специфікації підприємств при формуванні корпоративної культури забезпечить його подальшу дієвість та загальну ефективність управління підприємством.

Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2008. – 848 с.
2. Євтушевський В. А. Корпоративне управління / В. А. Євтушевський. – К. : Знання, 2006. – 406 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
4. Самоукина Н. В. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса / Н. В. Самоукина // Мотивация и оплата труда. – 2009. – №1.
5. Шконда В. В., Кальянов А. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: Монографія / В. В. Шконда, А. В. Кальянов. – Донецьк: Ноулідж (Донецьке відділення), 2009. – 168 с.
6. Носков В., Кальянов А., Єфросініна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Соціальна психологія. – 2006. – № 3 (17). – С. 76–88.
7. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
8. Щербина С. В. Организационная культура как фактор перехода к рыночной экономике : дисс. к. э. н. / С. В. Щербина. – Москва : МГУ. – 1999.
9. Кузнецова С. А. Організація облікової інформації в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання: [монографія] / С. А. Кузнецова. – Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2008. – 224 с.
10. Економічна енциклопедія: [у 3-х т.]. – Т. 2 / редкол.: Мочерний С. В. (відп. ред.) [та ін.]. – К., 2001. – 848 с.
11. Большая экономическая энциклопедия / [Варламова Т. Н., Васильева Н. А. и др.]. – М.: Эксмо, 2007. – 816 с.
12. Посібник з бухгалтерського обліку / Делегація Європейської комісії в Україні, Молдові і Білорусі. – МПП «Селко». – К.: 2004. – 554 с.
13. Державний комітет статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів: <http://www.ukrstat.gov.ua>
14. Закон України «Про інформацію»: за станом на 1 грудня 2011 р. / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс] // Інформаційно-правова система «Ліга :Закон» – 2011. – № 12. – Назва з контейнера.