

## ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Ващенко А.А., магістр, Ніфатова О.М., к.е.н., доцент  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті викладено результати досліджень в сфері корпоративної культури, власне її сутність та складові, вплив корпоративної культури на ефективність роботи підприємства. Обґрунтовано головні аспекти взаємозв'язку корпоративної культури та альтернатив управлінських рішень. Запропоновано шляхи формування корпоративної культури підприємств сучасного типу.

**Ключові слова:** корпоративна культура, формування корпоративної клімату, Корпоративний Кодекс, управлінські рішення, ефективна діяльність, структурна складова.

## ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*Ващенко А.А., магистр, Нифатова Е.М., к.э.н., доцент  
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье изложены результаты исследований в сфере корпоративной культуры, собственно ее сущность и составляющие, влияние корпоративной культуры на эффективность работы предприятия. Обоснованно главные аспекты взаимосвязи корпоративной культуры и альтернатив управленческих решений. Предложены пути формирования корпоративной культуры предприятий современного типа.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, формирование корпоративной климата, Корпоративный Кодекс, управленческие решения, эффективная деятельность, структурная составляющая.

## FORMATION OF CORPORATE CULTURE AS A BASIS FOR ADMINISTRATIVE MANAGEMENT DECISIONS

*Vashchenko A., Nifatova O.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**Abstract.** The article presents the results of research in the field of corporate culture, its essence and components, the impact of corporate culture on the efficiency of the enterprise. The main aspects of the relationship of corporate culture and alternatives to managerial decisions are substantiated. The ways of formation of corporate culture of enterprises of the modern type are offered.

**Keywords:** corporate culture, formation of a corporate climate, Corporate Code, managerial decisions, effective activity, structural component.

**Постановка проблеми.** Актуальність теми полягає в тому, що на сьогоднішній день ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку їх корпоративної культури. Корпоративна культура складається з ідей, фундаментальних поглядів та цінностей, прийнятих усіма членами організації. Мета корпоративної культури полягає в забезпеченні високої прибутковості фірми за рахунок удосконалення управління людськими ресурсами задля забезпечення лояльності співробітників до керівництва, а також виховання у працівників підприємства ставлення до організації як до власного будинку.

Для створення по-справжньому ефективної організації необхідним є обов'язкове врахування чинника лідерства: «сильні керівники – сильна культура». Спочатку поведінка керівників визначає та формує корпоративний клімат, а наступним етапом корпоративного клімату організації буде визначення поведінки її співробітників. Важливу роль корпоративна культура відіграє не тільки у здійсненні ефективної політики підприємства, але й при прийнятті управлінських рішень. Тому виникає необхідність у дослідженні даного напрямку

більш детально, аби виявити всі основні та другорядні проблеми, що можуть заважати в процесі ухвалення управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** Дослідження в сфері корпоративної культури та її формування здійснювали такі зарубіжні та українські вчені, як А.В. Іванченко [4], Е.Г. Шейн [10], Г.В. Назарова [6], Г.Л. Хаєт [9], О.В. Тарасова [8], І.М. Ломачинська [5], та багато інших. Наступні науковці та автори наукових праць: В.Г. Андрійчук [1], Д. Дерлоу [3], В.А. Василенко [2], Ю.Є. Петруня [7] та інші – приділили свою увагу управлінським рішенням та альтернативі їх прийняття. Проте аспекти впливу корпоративної культури на прийняття управлінських рішень були висвітлені недостатньо вищевказаними авторами, тож це стало поштовхом для детальнішого дослідження даного питання.

**Метою дослідження** є аналіз сутності корпоративної культури та особливостей її формування як основи для прийняття управлінських рішень в організації.

**Результати дослідження.** Визнання культури чинником керування поведінкою людини в організації відбулося нещодавно.

Будь-яка компанія – це люди, які в ній працюють, тож саме вони і є носіями культури. Сформована корпоративна культура говорить про повну ідентифікацію співробітника з компанією та означає, що він усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил та норм поведінки в організації, але і внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. Можна представити культуру як певне середовище, поділивши його на дві основні взаємозалежні категорії: людську поведінку та культурні фактори. Тож першу категорію доцільно розглядати як продукт взаємодії культури особистості і самих культурних факторів середовища, а другу категорію - як регулятори поведінки людини. У розрізі вищезазначеного, культура є дуже потужним стратегічним інструментом, котрий дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації та її співробітників на спільні цілі. В цьому випадку культурні цінності організації стають власне індивідуальними цінностями співробітника, займаючи основоположне місце в мотиваційній структурі його поведінки.

Розвиток корпоративної культури в напрямку активності персоналу та зростання інноваційної сприйнятливості дозволяє забезпечити відповідність і збалансованість стратегічних завдань організації та тенденцій інноваційного розвитку в галузі і власне співтоваристві в цілому, прискорити процес інтеграції, а також формування на підприємстві ефективних команд, які реалізують інноваційні проекти.

Деякі науковці розглядають корпоративну культуру як один з способів управління співробітниками. В умовах високого корпоративного клімату окремі люди та команди контролюють самі себе, а це сприяє більш чіткому функціонуванню організації. Існує два варіанти участі співробітників у формуванні культури: перший – всі співробітники беруть участь, а другий – коли головну роль відіграють менеджери та власники компанії.

У першому варіанті організація отримує набагато більше позитивних моментів, адже культура буде розглядається ними не лише як нав'язаний атрибут. У другому варіанті, коли формування корпоративної культури буде прерогативою менеджерів та власників організації як результат отримаємо: нестабільну корпоративний клімат, котра не буде сприяти єдності громадської думки та не відіграватиме для співробітників позитивної ролі.

Підсумовуючи вищевикладену інформацію можна сказати, що корпоративна культура – це система матеріальних та духовних цінностей, що взаємодіючи між собою, відбивають індивідуальність організації, а виявляються вони у поведінці, взаємодії, спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем.

До джерел формування корпоративної культури відносять: систему особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації; форми, способи, та структуру організації діяльності, котрі втілюють деякі цінності, а також особисті цінності керівників організацій; уявлення про припустиму та оптимальну моделі поведінки співробітника

підприємства в колективі, яке відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що вже склалися.

Існує чотири шляхи формування корпоративної культури: довгостроковою практичною діяльністю; роботою керівника або власника (власна культура); штучним формуванням організаційної культури позаштатними працівниками (фахівцями консультаційних організацій); природним відбором найкращих правил, норм і стандартів, запропонованих керівником та колективом.

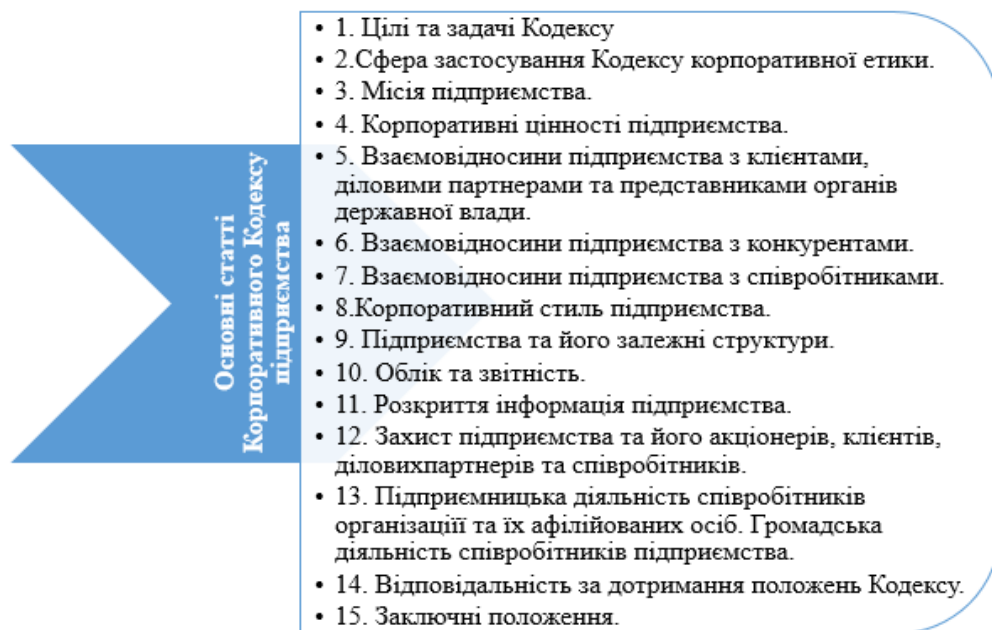
В формуванні корпоративної культури виділяють наступні основні етапи як тривалого, так і складного процесу:

- 1) визначення місії підприємства;
- 2) визначення основних базових цінностей;
- 3) формування правил поведінки співробітників корпорації, виходячи з другого етапу, тобто з базових цінностей;
- 4) описування традицій та символіки, які відображають усе вищезазначене.

Усі вищеперераховані кроки та подальші їх результати раціонально було б описати в Корпоративному Кодексі підприємства. Цей документ передусім буде необхідний в ситуаціях прийому нових співробітників на роботу й адаптації їх в організації, а також завдяки корпоративному кодексу власник підприємства зможе зрозуміти наскільки потенційний співробітник поділяє цінності підприємства.

Корпоративний Кодекс створюється, зазвичай, щоб документально оформити вже сформовану корпоративну культуру, зафіксувати в письмовому вигляді прийняті на підприємстві цінності та правила, а також привнести в неї елементи ідеальної моделі компанії. Це як центр мішені в дартці - в нього не завжди потрапляють, але цілитися потрібно завжди тільки в «центр». Зміст корпоративного кодексу залежить від величини компанії, її структури, чисельності персоналу, кількості правил та регламентів. Так, зміст корпоративного кодексу великої компанії може істотно відрізнятись від пунктів аналогічного документа організації з кількістю персоналу в 50-70 чоловік.

З метою структуризації інформації відносно складових Корпоративного Кодексу доцільно представити його структуру на рис. 1.



Джерело: розроблено авторами.

Рис. 1. Основні статті Корпоративного Кодексу підприємства

Крім того, прописуючи корпоративний кодекс компанії, слід чітко визначити аудиторію читачів и очікуваний результат від прочитання. У даній статті мова піде про внутрішній документ, що направлений на отримання співробітниками всієї необхідної інформації про компанію. Проте можливий варіант, коли читачами кодексу можуть стати клієнти, відвідувачі й гості. В останньому випадку він може бути оформлений у вигляді невеликого буклету та містити відомості про організацію, її місію та історію, найяскравіші проекти, центральний і клієнтів, а внутрішні правила та норми можуть мати другорядне значення чи не висвітлюватися зовсім.

Корпоративні кодекси – це правила, що діють для всіх членів організації, і переконання, що розділяються всіма членами команди. Мета вироблення таких правил, думаю, очевидна: рамки, задані кодексами, впорядковують бізнес-процеси, підвищують їх ефективність, запобігають розвитку нестандартних ситуацій, створюють єдине емоційне і духовне простір, є концентрованим виразом корпоративної культури і ідеології організації.

Корпоративний кодекс може формуватися при різних ситуаціях та умовах:

- На стадії зростання бізнесу кодекс виконує місію соціалізації по відношенню до нових співробітників.
- Коли керівникам потрібно поширити своє бачення бізнесу на підлеглих, узгодити з ними філософію розвитку, знайти загальні підходи.
- Коли організація розвиває внутрішні комунікації і займається формуванням внутрішнього іміджу.
- Корпоративний кодекс відображає цільовий образ корпоративної культури як список стандартів спілкування, інформаційного обміну, цінностей, які підходять для конкретного бізнесу (виробничого циклу) і можуть відповідати очікуванням співробітників.

Безумовно, створення кодексу - це серйозний проект, що вимагає тимчасових і інтелектуальних витрат. На різних етапах проекту до участі в ньому залучаються співробітники різних категорій. Важливо сформувані і врахувати загальні та колективні принципи організації.

Але мало тільки створити Кодекс, важливо проводити заходи щодо його впровадження та популяризації, такі як: опублікування і забезпечення доступу до Кодексу; його регулярна трансляція новачкам; інформаційне просування кодексу через канали корпоративних комунікацій; проведення колективних заходів; побудова організаційної системи виконання Кодексу (комітет).

В даній час у будь-якій серйозній компанії є Корпоративний кодекс. Головне, щоб це був діючий та дієвий, тобто виконуваний усіма співробітниками компанії, документ.

У базовому варіанті корпоративний кодекс включає в себе: положення про персонал або правила внутрішнього трудового розпорядку; положення про конфіденційності; трудовий договір та додатки до нього (зокрема, посадова інструкція); брошура про корпоративну культуру та історію компанії. До цього базового набору додаються додаткові (Правила поведінки на корпоративних заходах, Положення про роботу з клієнтами, Положення про атестацію і т.п.) документи в залежності від специфіки роботи організації.

Корпоративний кодекс – плід колективної праці. Проте ідея створення Корпоративного кодексу повинна в першу чергу бути ініціативою генерального директора. Згодом над кодексом може працювати проектна група з числа співробітників: директорату управління персоналом, відділу корпоративної культури, директорату корпоративних комунікацій та відділу корпоративних ЗМІ. Всього кількість людей даної групи не повинна перевищувати 10 осіб. Команда, що буде створювати даний документ повинна бути захопленою цією справою. Найкраще, в такому колективі, коли не має однієї керуючої людини – менеджера, адже у кожного члена групи є своя ніша, а керувати всіма учасниками має загальна ідея – зробити звіт цінностей.

Ядром кодексу зазвичай є філософсько-світоглядна брошура з гаслами і принципами роботи компанії, яка повинна демонструвати, крім усього іншого, оригінальність або навіть унікальність бренду на ринку. Співробітник, прочитавши таку брошуру, повинен перейнятися духом компанії та зрозуміти, що саме від нього вимагає компанія, на чому вона робить акцент, оцінюючи його роботу.

Створення корпоративного кодексу – півсправи; впровадження його – завдання непросте. Перш за все, якщо компанія якийсь час функціонувала без закріпленої документами корпоративної культури, багато співробітників будуть виявляти опір збільшенню регламентації роботи, намагаючись відстоювати свою колишню «вольницю». Дуже важливий етап доведення змісту документів до кожного співробітника. Це робиться за допомогою ознайомлення з низкою документів під розпис, а також за допомогою корпоративного сервера. Після завершення цього етапу слід провести роз'яснювальну роботу з персоналом у вигляді тренінгів або зборів, на яких будуть обговорюватися окремі положення кодексу. В цілому, корпоративний кодекс буде успішно впроваджений, якщо він за своєю суттю простий, зрозумілий і дає співробітнику чіткі відповіді на всі ключові питання про позицію компанії на ринку і її перспективи.

В КК чітко прописуються функціональні обов'язки співробітників – прозорість прийняття управлінських рішень на всіх ланках організації, краща керованість, краще розуміння завдань і т.д. В даній статті нас цікавить, яким чином формування корпоративної культури, а саме Корпоративного кодексу, може впливати на прийняття управлінських рішень. Тож, спочатку наведемо один з варіантів визначення управлінських рішень, розкриємо його сутність та власне сутність прийняття цих рішень, а наступним кроком буде пояснення тісного зв'язку між викладом матеріалу Корпоративного кодексу та прийняттям управлінських рішень.

**Управлінське рішення** – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту, на основі яких керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Методи менеджменту, трансформувавшись в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.

Існує три основних підходи до реалізації Кодексу, відрізняючи статус даного документу та цілі його створення, де він виступає: як інструмент для розвитку корпоративної культури, як інструмент підвищення ефективності управління та прийняття управлінських рішень, як інструмент запобігання порушень і боротьби з втратами. Проте, для нас цікавим є власне другий підхід до реалізації Кодексу. При такому підході розробка Кодексу вимагає проведення ціннісного аудиту, тестування існуючих управлінських практик з метою подальшої їх корекції (в першу чергу в галузі управління персоналом і внутрішніх комунікацій). У Кодексах, спрямованих на підвищення управлінської ефективності, організаційні цінності і принципи повинні бути описані раціонально. Впровадження такого кодексу істотно більш трудомістке, проте його «матеріалізація» в житті організації вища.

В Корпоративному кодексі чітко сформовані пріоритети колективного чи індивідуального прийняття рішень. Він дає відповідь на запитання: чи приймаються рішення на основі об'єктивного аналізу, інтуїтивно, чи за механічною процедурою - неорганізовано. Також даний документ сприяє оптимальному делегуванню відповідальності і постановці управлінських задач. Він впливає на процес делегування цілей та задач: директивно - з

обґрунтуванням; частково-повністю; рівномірно-вибірково тощо. Корпоративний кодекс дає змогу етично оцінити цілі, які ставляться при ухваленні управлінських рішень, альтернативні варіанти рішень, а також засоби досягнення цілі, тобто вона зрівноважує мету і засоби, котрі є дуже важливими з погляду соціально орієнтованого менеджменту. Кодекс, дає можливість, чітко регулювати процесом визначення та формування пріоритетів інтересів підприємства, його місії в процесі ухвалення рішень, відповідність управлінського рішення прийнятим цінностям. За допомогою Корпоративного кодексу можлива мінімізація невизначеності при ухваленні рішень, оскільки за відсутності повної інформації корпоративна культура підказує модель поведінки в кожній ризикованій ситуації.

**Висновки та пропозиції.** З упевненістю можна стверджувати про те, що процес функціонування діяльності підприємства не може ефективно існувати без утвердження корпоративної культури та її розвитку. Ґрунтовне дослідження елементів корпоративної культури необхідне: для сучасної управлінської науки та для практики використання цих ідей у їх діяльності. Під поняттям корпоративної культури слід розуміти - невидимий, але досить відчутний та важливий чинник формування внутрішнього середовища будь-якої сучасної організації, котрий проявляється в усій його діяльності. Адаптуватися до різноманітних трансформацій мають можливість лише ті організації, які з систематизованою періодичністю вдосконалюють свою корпоративну культуру. А на перше місце в таких організаціях знаходяться моральні цінності, у випадку дотримання яких, є можливість побудувати ефективну корпоративну культуру для майбутньої успішної діяльності організації. Керівникам підприємств слід приділити увагу такому аспекту діяльності як культуротворення – започаткування, розвиток і всебічна підтримка корпоративної культури для ведення бізнесу. Тож, чим сильнішою є корпоративна культура, тим сильнішою буде власне компанія, а вагомою складовою стабільності соціально-економічного та громадсько-політичного існування країни і є потужна корпорація.

Також невід’ємною складовою ефективною та злагодженою роботи кожного підприємства є чітко складений Корпоративний Кодекс. Такий кодекс має наступну ціль: він повинен вміщати в собі звіт норм та принципів, котрі визначають етику взаємовідносин як власне всередині самого підприємства, так і взаємовідносин підприємства з партнерами, контрагентами й іншими зацікавленими сторонами. Будь-яка компанія має складати даний кодекс, враховуючи особливості діяльності своєї компанії, проте може опиратись на схему «Структурних складових Корпоративного Кодексу», що була зображена в основному викладі матеріалу статті. Однією з обов’язкових глав, яку має включати в себе Корпоративний Кодекс кожної організації, є розділ про управлінські рішення та їх прийняття. Для того, щоб даний процес відбувався швидко, якісно, без надлишку конфліктів та мав позитивний результат для майбутньої діяльності компанії необхідно, щоб всі управлінські рішення приймалися за певною схемою та відповідали основним критеріям. До головних критеріїв управлінських рішень слід віднести: наукову обґрунтованість, своєчасність, чітку сформульованість рішень, які повинні бути реальними для виконання співробітниками корпорації, а також передбачати механізм контролю їх виконання керівником.

Усю вищевикладену інформацію можна підсумувати в наступні висновки:

1. Найкращим варіантом для ефективною роботи будь-якої компанії є хороший корпоративний клімат серед співробітників, який буде підкріплюватися чітко сформованим документом Корпоративним Кодексом.

2. Так, як існує безліч компаній, організацій та підприємств в різних галузях та сферах їх діяльності, то Корпоративний Кодекс не може бути ідентичний для всіх, проте опиратися на базові складові такого кодексу та додавати власні підпункти, правила та норми є обов’язковою умовою.

3. Управлінські рішення, що будуть впливати на розвиток організації повинні мати системний та комплексний характер.

4. Процес прийняття управлінських рішень буде відбуватися результативно, у випадку дотримання всіх пунктів розділу «Прийняття управлінських рішень», що співробітники компанії розробили спеціально для Корпоративного Кодексу.

#### **Література**

1. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик / В. Андрійчук, Л. Бауер. – К.: Скарби, 2010. – 384 с.
2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник / В.А. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес Дерлоу; пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка 2001. – 242 с.
4. Іванченко А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства / А.В. Іванченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т. 1. – С. 185–190.
5. Ломачинська І.М. Основи корпоративної культури: навч. посіб. / І.М. Ломачинська, О.Д. Рихліцька, Н.В. Барна. – К.: Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини «Україна», 2011. – 280 с.
6. Назарова Г.В. Корпоративне управління: навч. посібник / Г.В. Назарова. – Х.: Еспада, 2003. – 531 с.
7. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін.; за ред. Ю.Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
8. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова, С.С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3. – С. 28–32.
9. Хаєта Г.Л. Корпоративна культура / Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 423 с.
10. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.