

**В. В. ШКОНДА****А. В. КАЛЬЯНОВ***Донецький інститут МАУП*

## СИСТЕМНА КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Наукові праці МАУП, 2010, вип. 1(24), с. 20–27

*Аналізуються складові, параметри, чинники, принципи, провідні функції корпоративної культури та напрями вдосконалення розвитку корпоративної культури сучасних підприємств.*

Успіхи щодо розвитку та основних показників діяльності підприємств, установ та організацій в умовах трансформації економіки і соціальної сфери України визначають для держави можливість поступового її входження у світове співтовариство, інтеграцію в європейські структури. Але за умови розв'язання пріоритетних проблем корпоративного менеджменту, формування належного рівня корпоративної культури на всіх рівнях управління.

Концепція корпоративної культури почала структурно та змістовно складатися у 80-х роках ХХ ст. у США під впливом трьох наукових напрямів: стратегічного менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки. В Україні навіть в останні десятиліття корпоративна культура не завжди розглядалася як сфера, що заслуговує на пильну увагу. Однак важливість зазначеної проблеми зростає, зокрема, внаслідок глобальних змін, коли збут продукції та надання послуг стали значно складнішими за виробництво, поява нової практики управління почала випереджати теорію. У процесі соціально-економічних реформ в Україні корпоративна культура поступово починає впроваджуватися у вітчизняний соціально-економічний простір [1, 76].

Проблематика корпоративної культури багатогранна, відносно нова для нашого суспільства й недостатньо досліджена наукою. У зв'язку з тим, що корпоративна культура перебуває на “перетині” таких наук, як менеджмент, психологія, культурологія, педагогіка, соціологія, філософія та ін., вона потребує комплексних наукових досліджень на засадах системного підходу за участю фахівців різного профілю.

На формування і розвиток корпоративної культури впливають такі основні параметри [2]:

1. Пріоритет зовнішніх або внутрішніх цілей.
2. Соціальна або організаційна орієнтація культури.
3. Ставлення до різних видів ризиків, інновацій, прогресу або стабільності.
4. Акцент на конформізм або індивідуалізм членів корпорації.
5. Перевага групових або індивідуальних форм прийняття рішень.
6. Ступінь дотримання стратегічних і оперативних планів.
7. Кооперація або конкуренція між членами стійких груп.
8. Складність та формалізація організаційних процедур.
9. Інформованість членів організації стосовно своєї ролі.
10. Відданість та лояльність щодо діяльності організації.

Варто зазначити, що вдосконалення та підвищення рівня корпоративної культури ( $K_k$ ) має передбачати визначення її мети (М), використання відповідних форм і методів (ФМ) і механізмів їх запровадження (МЗ), оцінку досягнутого рівня корпоративної культури на засадах моніторингу (О), розробку заходів щодо її вдосконалення (З). У концептуальній формі це можна зобразити в такому вигляді [3]:

$$K_k = (M \wedge \Phi M \wedge MZ \wedge O \wedge Z) \quad (1)$$

Загальна мета корпоративної культури ( $K_{k_0}$ ) може складатися з її окремих складових субкультур ( $K_{k_1} - K_{k^n}$ ):

$$K_{K_o} = (K_{K.1} \wedge K_{K.2} \wedge K_{K.3} \dots K_{K^n}) \quad (2)$$

Іншою умовою ефективного формування і розвитку корпоративної культури є реалізація цілого блоку розроблених провідних принципів ( $\Pi_K$ ), що можуть бути розподілені на методологічні ( $\Pi_M$ ), нормативно-правові ( $\Pi_{HP}$ ), організаційні ( $\Pi_O$ ), соціально-психологічні ( $\Pi_{СП}$ ):

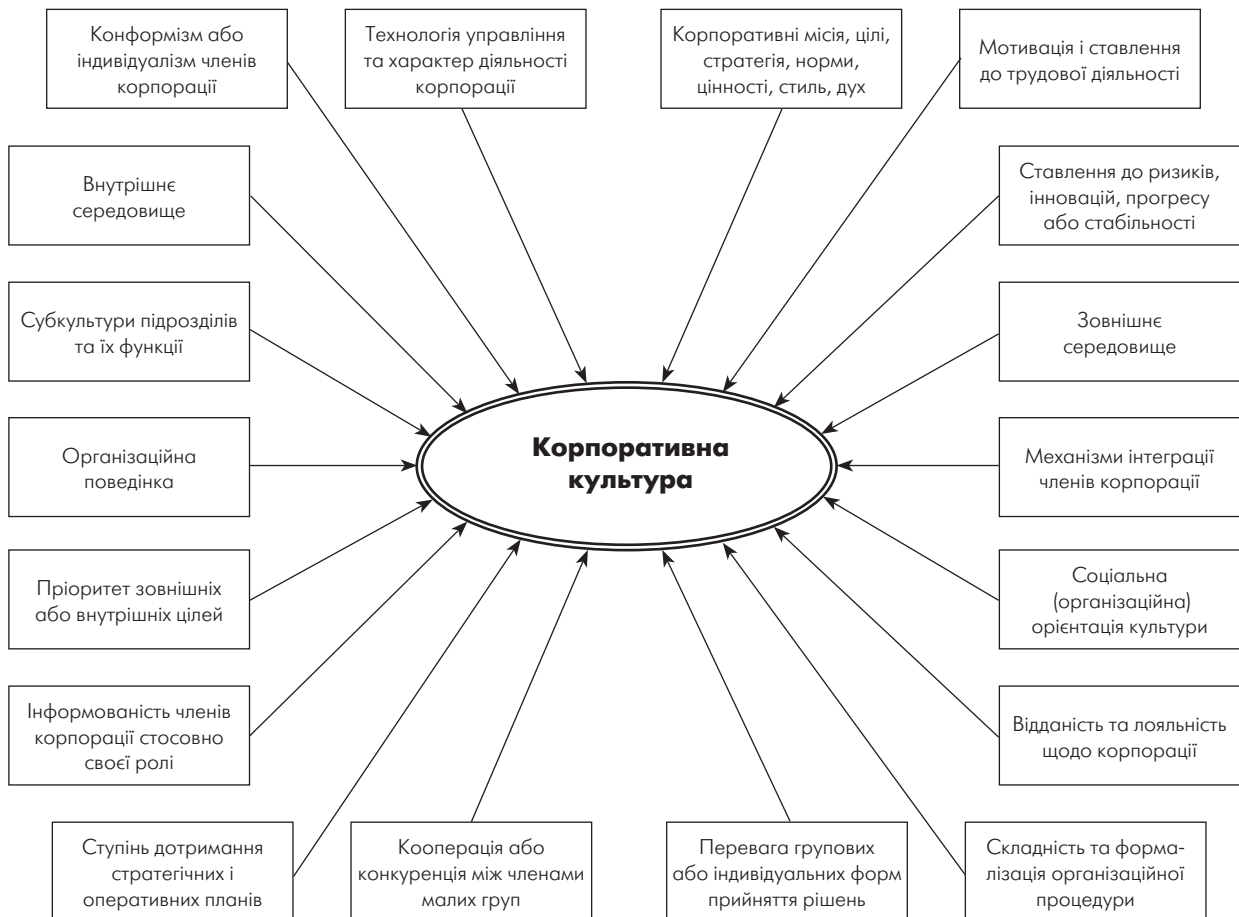
$$\Pi = (\Pi_M \wedge \Pi_{HP} \wedge \Pi_O \wedge \Pi_{СП}) \quad (3)$$

Використовуючи сучасну теорію корпоративного менеджменту, процес управління корпоративною культурою ( $Y_K$ ) концептуально можна розглядати у вигляді таких підпроцесів: прогнозування окремих її параметрів і показників системи ( $P_K$ ), поточного, середнього та стратегічного планування заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ( $Z_K$ ), прийняття відповідних управлінських рішень ( $R_y$ ) на різних рівнях (держава, регіон, галузь, підприємство) та виконання функцій моніторингу і регулювання ( $K_{MP}$ )

$$Y_K = (P_K \wedge Z_K \wedge R_y \wedge K_{MP}) \quad (4)$$

У розгорнутій формі провідні чинники впливу на формування і розвиток корпоративної культури установ, підприємств та організацій наведені на рис. 1. Зокрема, виділені 18 найважливіших чинників різної природи, що впливають на її рівень. 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, механізм інтеграції членів корпорації, соціальна (організаційна) орієнтація культури, інформованість членів корпорації стосовно своєї ролі, організаційна поведінка, пріоритет зовнішніх або внутрішніх цілей, відданість та лояльність щодо корпорації та ін.

Наведені чинники по-різному впливають на корпоративну культуру, взаємодіють один з одним, можуть проявляти дію як чинників-синергістів, так і чинників-антагоністів щодо рівня цієї культури.



**Рис. 1. Провідні чинники впливу на формування і розвиток корпоративної культури установ, підприємств та організацій**

Слід підкреслити, що центральні засади менеджменту засновані на пріоритетних управлінських принципах, які ставлять інтереси клієнтів (споживачів) на перше місце. Починаючи з 2005 р. ці принципи впроваджуються в операції, розподіляються та використовуються співробітниками корпорації з метою формування основних цінностей (рис. 2). Тобто з позицій операційного менеджменту операційні дії компанії мають вагомe значення в розвитку її корпоративної культури.

Розглядаючи взаємозв'язок корпоративної культури компанії з рівнями зрілості та ключовими практиками сучасної компанії, можна запропонувати модель такого взаємозв'язку (рис. 3).

За даними М. Безлепкиної (2008), рівень зрілості компанії — це її визначеність, керованість, спостережливість, контрольованість та ефективність процесів її функціонування.

Концепція рівней зрілості може надати необхідну допомогу керівництву і фахівцям компанії у розв'язанні проблем управління людськими ресурсами, допомагає виділити пріоритети в розвитку системи управління персоналом.

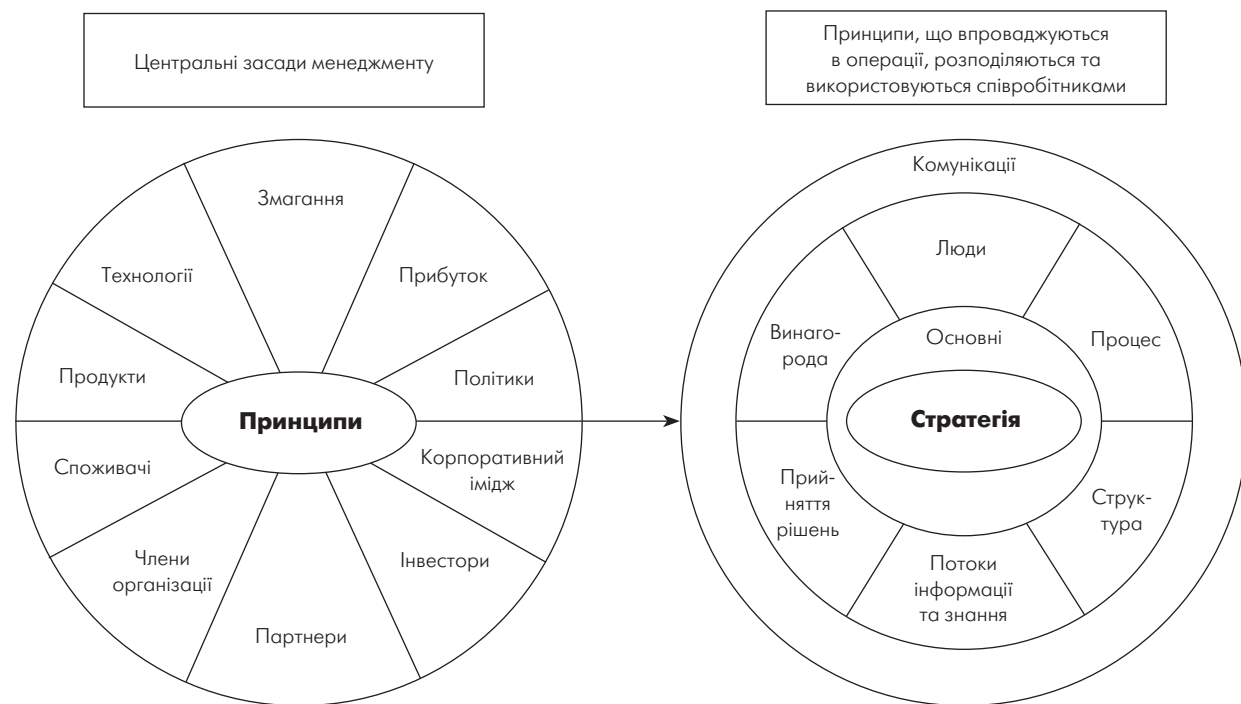
Для формування і розвитку корпоративної культури персоналу підприємств, установ і організацій розроблена системна концептуальна модель, що враховує різноманітні чин-

ники внутрішнього і зовнішнього середовища, принципи і функції корпоративної культури, технології корпоративного управління людським потенціалом, субкультури підрозділів корпорації, моніторинг корпоративної культури і передбачає розробку заходів щодо її вдосконалення (рис. 4). Функціонування зазначеної концептуальної моделі пов'язано з основними положеннями і засадами корпоративного менеджменту.

Відповідно до системної концептуальної моделі формування і розвиток корпоративної культури відбувається з урахуванням її провідних принципів, зміст яких наведений у таблиці. Сукупність відносин персоналу корпорації, які акумулюються цими принципами, дає їм можливість прийняти відповідну форму втілення в рамках корпоративного менеджменту.

Вони відбивають зміст стратегії і місії діяльності корпорації. Зазначені принципи є важливим елементом розв'язання проблем у сфері управління людським потенціалом.

Таким чином, принципи можна розглядати як основні ідеї та правила поведінки керівників організацій та персоналу зі здійснення корпоративних управлінських функцій, найважливіших вимог, дотримання яких забезпечує результативність управління. Усі принципи безпосередньо



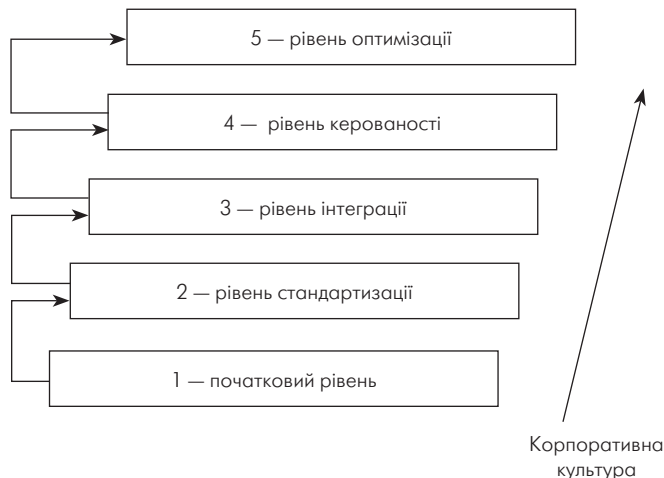
**Рис. 2. Співвідношення принципів менеджменту та стратегій, що засновано на цінностях корпоративної культури** (за О. В. Карповим, 2008 р.)

Подальше поліпшення ключових компетенцій компанії і впровадження методів розвитку індивідуальних та організаційних компетенцій

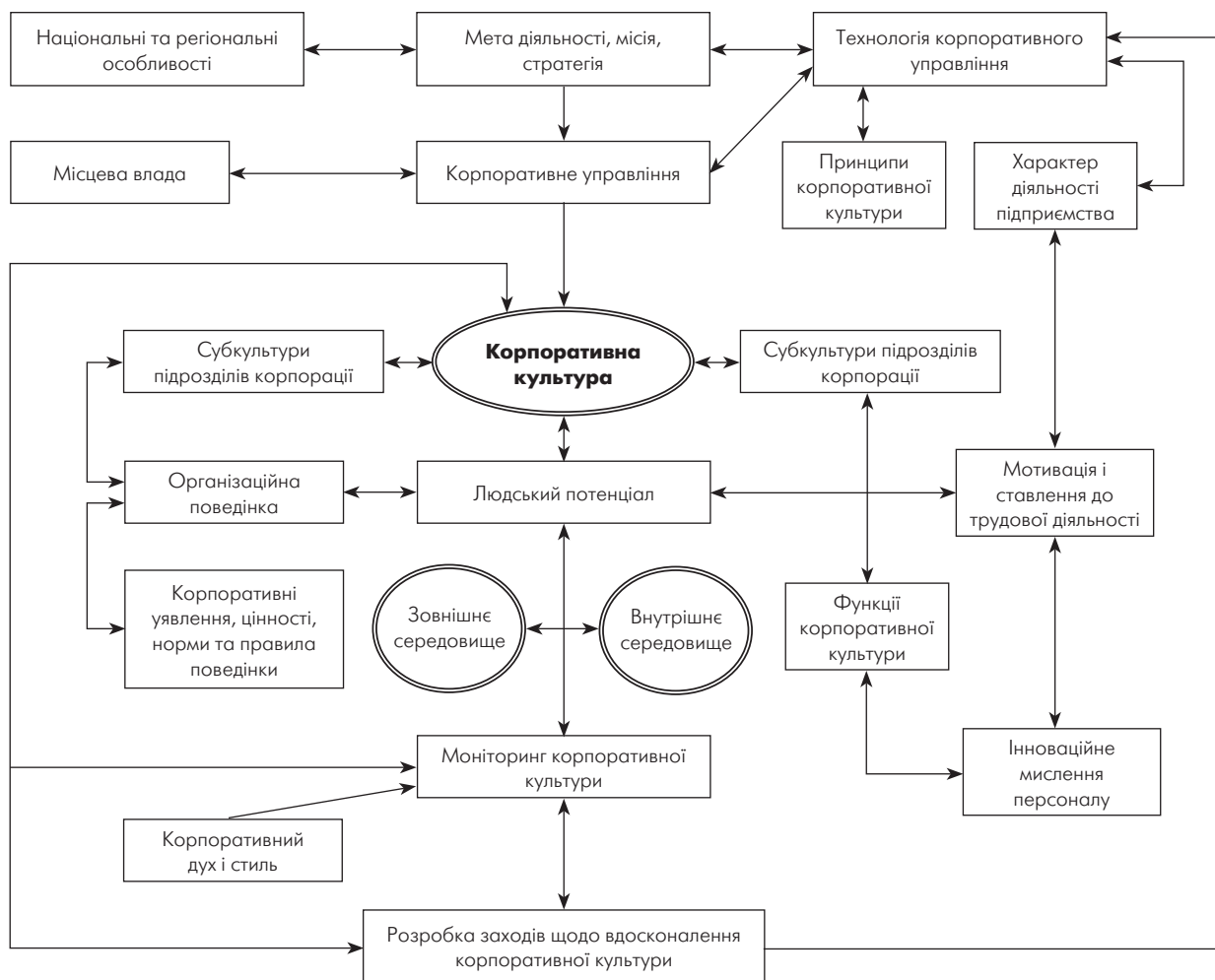
Впровадження кількісної оцінки рівня організаційного розвитку та застосування практик, які засновані на ключових компетентностях компанії

Визначення ключових компетенцій та узгодження усіх HR-практик

Запровадження базових HR-практик і встановлення дисципліни виконання



**Рис. 3. Взаємозв'язок корпоративної культури з рівнями зрілості та ключовими практиками сучасної компанії**



**Рис. 4. Системна концептуальна модель формування та розвитку корпоративної культури**

## Принципи корпоративної культури

Принцип	Його сутність
Принцип захисту прав членів корпорації у системі корпоративного управління	Даний принцип дозволяє отримувати необхідну інформацію про корпорацію, вважати кожного повноправним її членом, формувати єдиний корпоративний дух компанії
Принцип однакового ставлення керівництва корпорації до її персоналу	Принцип забороняє керівництву здійснювати будь-які операції у власних інтересах та операції з використанням закритої інформації. Пріоритетом цього принципу є повага до кожного співробітника корпорації
Принцип стратегічного керівництва діяльністю компанії	Принцип дозволяє поєднувати інтереси компанії та персоналу на довгостроковий період її діяльності
Принцип відкритості (прозорості) в діяльності корпорації	Прозорі (транспарентні) відносини в колективі сприяють формуванню корпоративних цінностей, інтеграції членів корпорації, підвищенню впевненості у собі, поліпшують соціально-психологічну адаптацію в колективі
Принцип справедливості	Принцип сприяє формуванню належних рівнів корпоративного духу та стилю діяльності компанії, які впливають на рівень корпоративної культури
Принцип професіоналізму	Принцип сприяє формуванню довіри в корпорації, добробуту, діловій репутації партнерів, надійності та взаємовигідності партнерства, гідної конкуренції
Принцип солідарної відповідальності за результати діяльності корпорації	Принцип сприяє формуванню корпоративної культури, сприйняттю корпоративних цінностей
Принцип єдності команди корпорації	Принцип дозволяє ліквідувати подвійність в управлінні, тобто уникнути міжособистих протиріч та конфліктів
Принцип підпорядкування особистих інтересів суспільним	Принцип, згідно з яким інтереси будь-якого працівника або групи працівників мають бути підпорядковані суспільним інтересам
Принцип єдності керівництва	Принцип передбачає, що кожна група організаційних дій з однією метою має управлятися одним менеджером, який діє відповідно до одного плану
Принцип винагороди	Принцип, згідно з яким працівники мають одержувати справедливую плату за вироблену продукцію або надані послуги. Оплата праці має погоджуватися і бути прийнята як наймачами, так і найманими робітниками
Принцип стабільності персоналу	Принцип передбачає продуману політику планування й управління персоналом організації, спрямовану на зниження плинності кадрів
Принцип ініціативи	Принцип, згідно з яким працівникам корпорації необхідно давати самостійність у межах їхньої компетенції при плануванні, прийнятті і реалізації рішень
Принцип формування корпоративного духу	Принцип передбачає стимулювання в організації гармонійних і товариських відносин
Принцип відповідності	Принцип, згідно з яким кожний елемент в системі корпоративного управління має у своєму розпорядженні достатні повноваження для вирішення поставлених завдань і відповідає за їх ефективне виконання
Принцип цілісності	Принцип передбачає врахування всіх видів структур (виробничої, фінансової, соціальної, маркетингової та ін.), які будучи відносно самостійними, виступають відносно організації як частини до цілого
Принцип динамічності	Принцип, згідно з яким необхідно брати до уваги зміну організаційних структур корпорацій відповідно до "життєвого циклу" організації, який включає стадії створення, розвитку, стабільного функціонування, ліквідації організації або її структурних частин. При цьому частота і причини змін є специфічними для кожної організації
Принцип диференціації й універсализації функцій	Принцип передбачає врахування в організаційних системах протилежно спрямованих процесів поділу, спеціалізації функцій, що реалізовані її елементами, та їх інтеграцію й універсализацію. У підсумку збільшуються потенційні можливості складової системи елементів і поліпшуються результати їх взаємодії у вигляді приросту потенціалу організації в цілому
Принцип зворотного зв'язку	Принцип, який передбачає облік управлінської інформації від суб'єкта до об'єкта управління і навпаки. Циркуляція управлінської інформації між двома підсистемами — керуючою і керованою дозволяє встановлювати співвідношення між інформацією на вході і виході керованої системи
Принцип додатковості	Принцип, згідно з яким в організаційних структурах одночасно існують об'єктивні стійкі тенденції запрограмованого, організованого, прогнозованого розвитку, а також випадкові, хиткі, стихійні, ймовірнісні впливи. Діалектична взаємодія цих рухів визначає сутність цього принципу

або опосередковано взаємопов'язані між собою, тільки їх цілісне запровадження може забезпечити певний успіх в управлінні людським потенціалом.

Для розробленої концептуальної моделі формування і розвитку корпоративної культури персоналу характерна полікомпонентність зі складною ієрархічною структурою кожного з компонентів, який виконує певну, тільки йому властиву специфічну функцію, завдяки чому здійснюється координація між ними [4].

Об'єднані в систему корпоративного управління компоненти в цілому можуть забезпечувати більший кінцевий результат, ніж сумарні можливості їх індивідуальних безсистемних дій. Такий результат отримав ще назву ефекту взаємодії, який поза системою не може бути досягнутим.

Водночас із зазначеними принципами концептуальна модель формування і розвитку корпоративної культури передбачає використання різних

форм та методів корпоративного управління з дотриманням диференційованого підходу до кожної людини, мікро- та макроколективу корпорації [5].

Корпоративне управління культурою необхідно здійснювати з урахуванням її провідних функцій (рис. 5). Було виокремлено 30 провідних функцій. З точки зору основних положень корпоративного менеджменту найбільш вагомими є такі функції корпоративної культури: аксіологічна, корпоративна, організаційна, інтеграційна, культурологічна, управлінська, розвиваюча, адаптивна, інноваційна, системоутворююча. Усі наведені функції корпоративної культури взаємопов'язані одна з одною та їх взаємодія характеризується певною специфікою, що обумовлюється структурою та особливостями діяльності різних видів установ, підприємств та організацій.

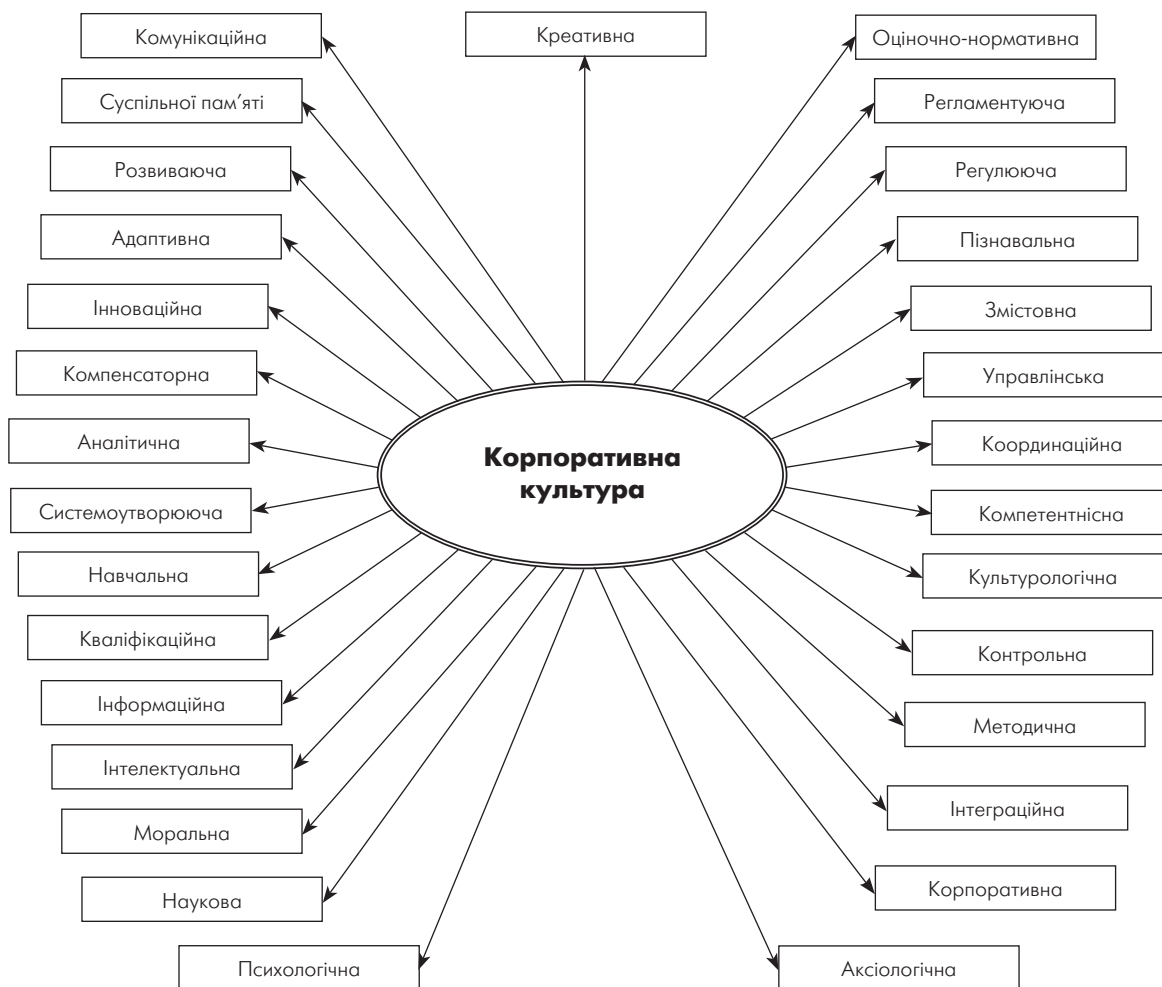


Рис. 5. Провідні функції корпоративної культури

Виходячи із змісту системної концептуальної моделі формування і розвитку корпоративної культури, можна виокремити чотири пріоритетні напрями її вдосконалення (рис. 6).

Першим важливим напрямом є розробка стратегічного державного проекту розвитку партнерської корпоративної культури. Такий підхід може мати програмно-цільовий характер і бути найприйнятнішим передусім для крупних холдингів, усіх компаній, підприємств окремих галузей економіки та соціальної сфери України.

Другим важливим напрямом державного корпоративного управління є підвищення загальної соціальної культури громадян, яка може розглядатися як підґрунтя для нарощування корпоративної культури персоналу. Два інших напрями вдосконалення корпоративної культури мають більш чітке соціальне спрямування, що відображає перехід від командно-адміністративних економічних методів управління до соціального менеджменту. У зв'язку з цим важливим є формування нової за своїм змістом системи соціального контролю корпоративної культури з наданням підприємству додаткових управлінських функцій і створення в корпораціях дієвої системи оцінювання (моніторингу) та управління її розвитком.

Розглядаючи персонал сучасної організації як складну ієрархічну біопсихосоціосистему, для зростання рівня корпоративної культури вагоме значення мають тренінгові технології (проведення тренінгів розвитку корпоративної культури) та посттренінгове навчання з закріпленням відповідних навичок і знань шляхом проведення “круглого столу” та відповідних за своїм змістом майстерень. Вони мають бути спрямовані на здобуття особистих знань, умінь і навичок стосовно конкретних корпоративних (організаційних) вимог щодо процесу формування і розвитку корпоративної культури.

Розвиток більш широкого погляду на можливості моделі формування і розвитку корпоративної культури людського потенціалу полягає в концептуально поєднаних між собою і цілеспрямованих методологічних підходах, спроможних забезпечити адекватність моделі об'єктивним вимогам корпоративного управління.

Слід зазначити, що вдосконалення корпоративної культури персоналу установ, підприємств та організацій має враховувати особливості та специфіку трансформації економіки й суспільства як України загалом, так і окремих її регіонів.



**Рис. 6. Пріоритетні напрями вдосконалення системи соціального розвитку корпоративної культури**



## Література

1. Носков В., Кальянов А., Єфросініна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Соціальна психологія. — 2006. — № 3 (17). — С. 76–88.
2. Мол Е. Г. Менеджмент: Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 160 с.
3. 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.
4. Задохайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління: Навч. посіб. — Х.: Еспада, 2003. — 688 с.
5. Дафт Р. Организации: Учебник для психологов и экономистов. — СПб.: Питер Прайм-Евразнак, 2001. — 352 с.

*Для формування та розвитку корпоративної культури персоналу установ, підприємств та організацій розроблена системна концептуальна модель, що враховує чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, принципи і функції корпоративної культури, технології корпоративного управління людським потенціалом, субкультури підрозділів корпорації, моніторинг корпоративної культури і передбачає розробку заходів щодо її вдосконалення.*

*Для формирования и развития корпоративной культуры персонала учреждений, предприятий и организаций разработана системная концептуальная модель, учитывающая факторы внутренней и внешней среды, принципы и функции корпоративной культуры, технологии корпоративного управления человеческим потенциалом, субкультуры подразделений корпорации, мониторинг корпоративной культуры и предусматривающая разработку мер по ее совершенствованию.*

*For forming and developing staff corporation culture of institutions, enterprises and organizations a systematic conceptual model is developed, it includes factors of internal and external surrounding, principles and factors of corporation culture, technologies of corporation management human potential, corporations subculture subdivisions, corporation culture monitoring and forsee the work out of measures for its improving.*

Надійшла 20 січня 2010 р.