

УДК 331.104.22

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-106-112

*Алла Холодни́цька, Катерина Моли́бога***КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: АСПЕКТИ
ВЗАЄМОДІЇ***Алла Холодни́цкая, Екате́рина Моли́бога***КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:
АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ***Alla Kholodnytska, Kateryna Molyboha***CORPORATE CULTURE AND CORPORATE MANAGEMENT: ASPECTS
OF INTERACTION**

У статті через синтез понять «корпоративна культура» та «корпоративне управління» визначено аспекти їх взаємодії, розглянуто процес формування корпоративної культури та її роль у корпоративному управлінні. Досліджено спільні та відмінні складові дефініцій «корпоративна культура» та «корпоративне управління» через опрацьовану наукову літературу, визначено етапи їх формування. Встановлено компетенції керівника, у межах кожного з понять. Виділено ключові фактори вдосконалення корпоративного управління через зміни в корпоративній культурі. Зауважено важливість корпоративної культури для ефективного розвитку компанії. Також з'ясовано компонентний склад основних понять.

Ключові слова: корпоративна культура; корпоративне управління; стратегічне управління; корпоративний стиль управління.

Рис.: 4. Бібл.: 11.

В статье через синтез понятий «корпоративная культура» и «корпоративное управление» определено аспекты их взаимодействия, рассмотрен процесс формирования корпоративной культуры и ее роль в корпоративном управлении. Исследованы общие и отличительные составляющие дефиниций «корпоративная культура» и «корпоративное управление» через проработанную научную литературу, определены этапы их формирования. Установлены компетенции руководителя, в рамках каждого из понятий. Выделены ключевые факторы совершенствования корпоративного управления через изменения в корпоративной культуре. Замечено важность корпоративной культуры для эффективного развития компании. Также выяснено компонентный состав основных понятий.

Ключевые слова: корпоративная культура; корпоративное управление; стратегическое управление; корпоративный стиль управления.

Рис.: 4. Библ.: 11.

In the article, through the synthesis of the concepts of "corporate culture" and "corporate management" aspects of their interaction are defined, the process of formation of corporate culture and its role in corporate management is discussed. Common and different components of the definitions of "corporate culture" and "corporate management" are investigated through the processed scientific literature, and the stages of their formation are determined. The competencies of the manager are established within each of the concepts. The key factors for improving corporate management are highlighted through changes in the corporate culture. The importance of corporate culture for the effective development of the company was noted. The component composition of the basic concepts is also specified.

Keywords: corporate culture; corporative management; strategic management; corporate style management

Fig.: 4. References: 11.

JEL Classification: J50

Постановка проблеми. Сучасне значення корпоративної культури неможливо переоцінити. У світі, де на першому місці виступає людина, бізнес має підлаштовуватись під швидкоплинність тенденцій. Тому для ефективного корпоративного управління, необхідно виходити за межі простих дій та методів. Кожне успішне підприємство продукує власний вектор розвитку та виділяє основні напрями роботи, щоб задовольнити власні потреби та потреби суспільства загалом. У цьому і допомагає корпоративна культура.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспект взаємодії «корпоративної культури» та «корпоративного управління» недостатньо висвітлений у працях науковців, ці поняття більш активно розглядають окремо. Дефініцію «корпоративна культура» відображали у своїх працях такі учені: Т. О. Беляк [3], І. А. Ігнетьєва [5], Т. Г. Кицак [6], М. І. Овчаренко [8], а «корпоративне управління» досліджували: Д. О. Баюра [2], Л. С. Павленко [9], М. Аокі [1].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість праць на тему корпоративної культури та корпоративного управління, окремо один від одного, треба акцентувати на необхідності досліджень взаємодії та взаємозалежності цих понять, щоб визначити «ідеальну формулу» залежності суджень та в подальшому застосувати її в компаніях.

Метою статті є формування аспектів взаємодії корпоративної культури та корпоративного управління та практичне використання їх залежності один від одного в діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економіці одним із найбільш актуальних завдань менеджменту підприємства є розробка ефективної корпоративної культури, що спонукає працівника до здійснення дій, спрямованих на досягнення цілей компанії шляхом узгодження особистісних і організаційних завдань, норм та ідеалів. Корпоративна культура являє собою складну композицію поділюваних і прийнятих усіма членами колективу норм, цінностей і правил, які встигли скластися в результаті взаємодії людей між собою і з керівництвом і впливають на їхню поведінку.

Корпоративна культура об'єднує всі види діяльності та всі відносини всередині підприємства, впливаючи на його ефективність. Знання основ формування та розвитку корпоративної культури, вміння аналізувати й оцінювати її дає можливість керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, формувати стратегічні цілі та здійснювати результативну діяльність підприємств.

Корпоративну культуру доцільно розглядати як інструмент сфери управління, який дає змоги забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки шляхом формування системи цінностей та норм поведінки, спільних для всіх працівників, створюючи сприятливий мікроклімат для роботи й формуючи правила ведення бізнесу на всіх рівнях.

Зважаючи на вищезазначене, можна стверджувати, що корпоративна культура спрямована на створення гармонійних відносин як усередині колективу, так і за його межами, а також на формування головних цінностей організації [4]. Мета корпоративної культури полягає у формуванні такого стилю поведінки персоналу, який сприятиме досягненню стратегії, місії та цілей підприємства [11].

Уперше термін «корпоративна культура» використав німецький фельдмаршал Г. Мольтке щодо обумовлення відносин в офіцерському середовищі. У теорії менеджменту поняття «корпоративна культура» вперше з'явилося в 1982 р., коли американські експерти Т. Діл і А. Кеннеді стали вивчати фактори, що впливають на успіх роботи американських транснаціональних корпорацій [7].

Т. О. Беляк у своїх дослідженнях стверджує, що корпоративна культура є багатоаспектною системою цінностей, переконань, традицій, принципів, норм та правил поведінки, які формуються під впливом історичних, економічних, політичних, культурних, ментальних чинників, зумовлюючи певний напрям розвитку соціально-трудових відносин, досягнення поставлених цілей діяльності персоналу й підприємства [3].

Вивчення корпоративної культури посилює розуміння цінності людського капіталу, де увага концентрується на особистості, її потребах та очікуваннях, довірі до підлеглих, а також формуванні почуття причетності та залученості (рис. 1).

Дієва корпоративна культура може бути набагато ефективнішою, ніж формальний структурний контроль. Якщо в компанії сформована сильна корпоративна культура, то менше уваги потрібно приділяти розвитку формальних правил поведінки, а працівники виконуватимуть свої функції більш відповідально та ефективно. Корпоративна культура впливає на підсвідомість працівників та стиль їхньої поведінки.



Рис. 1. Основа вивчення корпоративної культури

Джерело: сформовано авторами.

Корпоративна культура є вагомим компонентом стратегії розвитку підприємства. Розуміння стратегії, місії та цілей підприємства допомагає узгодити, об'єднати та скоординувати діяльність персоналу для досягнення спільної мети. Усвідомлення корпоративної культури дозволяє краще зрозуміти підприємство, його діяльність, місце на ринку, ставлення до працівників, їх причетність до його справ, що дозволяє зрозуміти не лише те, що відбувається в даний час, але й чому так відбувається.

Вплив корпоративної культури на підприємство є суттєвим, оскільки це дозволяє підвищити його конкурентоспроможність в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища, а також вона впливає на формування стилю корпоративного управління.

Одним із головних чинників успішної діяльності підприємства є формування інвестиційної привабливості. Втім, воно не може розраховувати на довіру інвесторів та залучення фінансування, якщо не виконуватиме заходів щодо ефективного корпоративного управління, зокрема: захисту прав інвесторів, перевірених механізмів управління та контролю, відкритості та прозорості діяльності [2].

Корпоративне управління – система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності підприємства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між керівними органами та його учасниками стосовно управління ним [10].

На рис. 2 представлені відмінні та спільні складові корпоративної культури та корпоративного управління.

Корпоративна культура суттєво впливає на розвиток підприємства, оскільки вона:

- розвиває у співробітників почуття ідентичності, причетності та соціальної захищеності;
- сприяє розвитку підприємства та націлює його на досягнення поставлених цілей;
- посилює самосвідомість та відповідальність співробітників;
- допомагає новачкам адаптуватися до умов діяльності та до колективу;
- є вагомим мотиваційним фактором, що здатний направити працівників на досягнення високих показників ділової активності підприємства;
- сприяє розвитку інтелектуального потенціалу.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

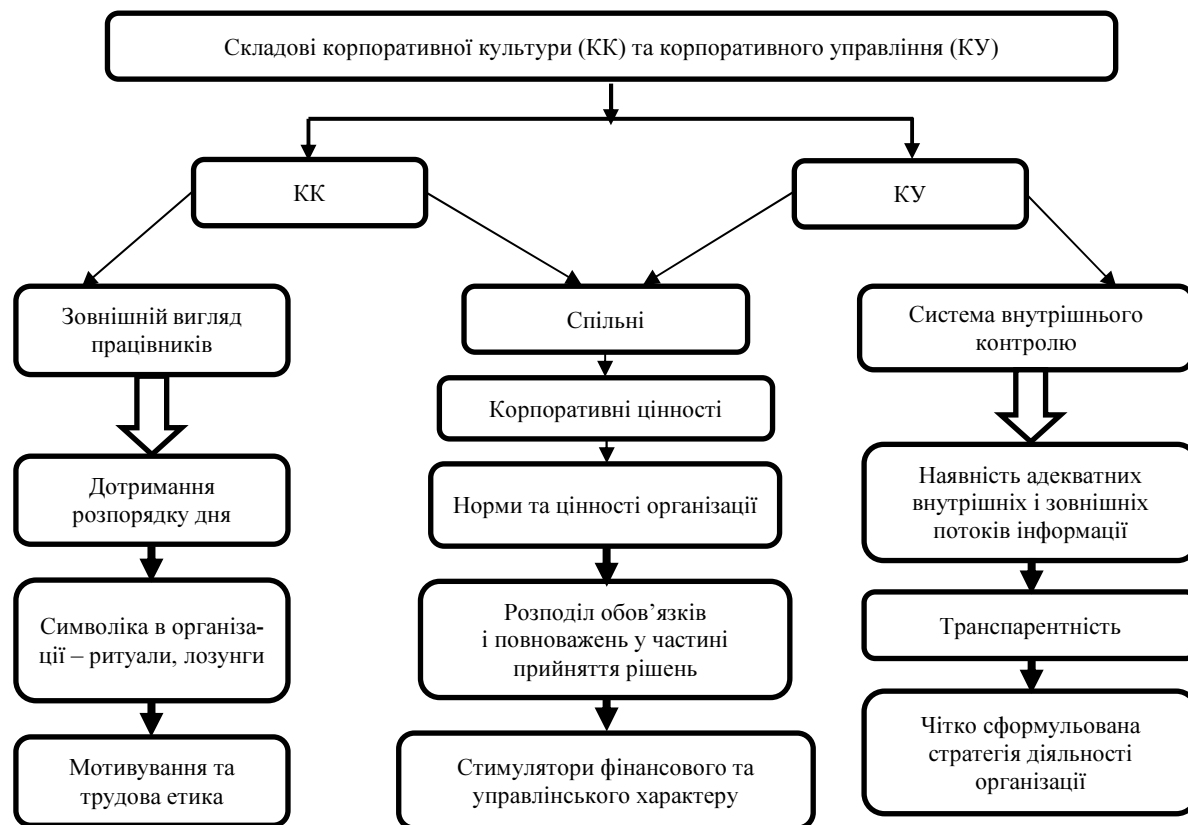


Рис. 2. Складові корпоративної культури та корпоративного управління
Джерело: сформовано авторами.

Для визначення аспектів взаємодії зазначених понять спочатку потрібно охарактеризувати етап, на якому вони перетинаються (рис. 3).

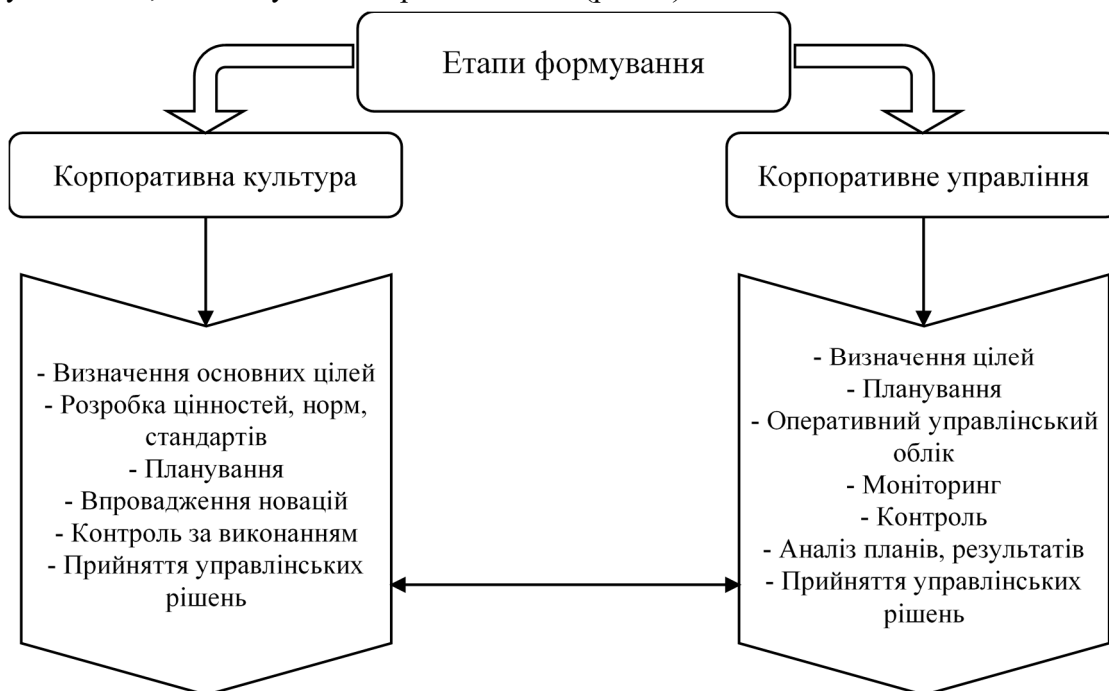


Рис. 3. Етапи формування корпоративної культури та корпоративного управління

Джерело: розроблено авторами.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

На етапі «прийняття управлінських рішень» відбувається формування альтернативних варіантів дій щодо забезпечення ефективності корпоративного управління та впливу корпоративної культури на подальший розвиток підприємства, шляхом визначення ключових завдань корпоративного управління.

Разом з тим на фоні неминучого зростання конкурентного середовища, яке стимулює суб'єктів господарювання до більш ефективного використання ресурсів, у тому числі й людських, аналіз і оцінка корпоративної культури як інструмента підвищення конкурентоспроможності, її вплив на ефективність діяльності вітчизняних підприємств є актуальним питанням.

Роль корпоративного управління полягає у його значному впливі на підвищення конкурентоспроможності та прибутковості завдяки забезпеченню органічному поєднанні ключових факторів (рис. 4).



Рис. 4. Фактори підвищення конкурентоспроможності за допомогою корпоративного управління

Джерело: складено авторами.

Скоординованість дій персоналу та його зацікавленість у результатах діяльності підприємства, відчуття причетності до справ є вагомою перевагою над конкурентами, яку створює висока корпоративна культура. Цінності організації, традиції та звичаї, які є спільними для працівників, оптимізують координацію зусиль, посилюють зацікавленість у результатах колективній діяльності та сприяють усвідомленню власної причетності до спільної справи. Участь у заходах, звичаях та ритуалах, що прийняті на підприємстві, сприяє розвитку почуття причетності та відповідальності, дотриманню правил та норм поведінки, підвищенню продуктивності праці, зацікавленості у високій результативності діяльності, формуванню відчуття власної необхідності підприємству.

Визначальною роллю корпоративної культури та корпоративного управління є їх вплив на роботу фірми у напрямі підвищення її конкурентоспроможності. Це важливий фактор підвищення прибутковості. Оскільки всі компанії прагнуть до першості на ринку та максимізації прибутку, вони мають спочатку інвестувати певний капітал у розвиток корпоративної культури та прищепити розроблені цінності своїм працівникам. У подальшому, якщо всі норми та стандарти, введені раніше, привели до задоволення потреб працівників, це потягне за собою підвищення продуктивності та якості продукції, що і призведе до фінансового успіху компанії.

Висновки і пропозиції. У процесі дослідження виявлено, що як і корпоративна культура, так і корпоративне управління впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства, а підвищення одного показника тягне за собою підняття іншого. У зв'язку з цим їх завжди варто вивчати не відособлено один від одного, а разом.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Формування корпоративної культури є складним та тривалим процесом, який розвивається за своїми специфічними законами, має свої принципи. Чим раніше підприємство зрозуміє її важливість і зможе почати запроваджувати цінності та норми, тим швидше це принесе свої «плоди», зокрема зробити його більш фінансово стійким, інвестиційно привабливим, здатним швидко адаптуватися до змін бізнес-середовища та успішно конкурувати на ринку.

Список використаних джерел

1. Аокі М. Порівняльний аналіз корпоративного управління: передісторія і сучасність. Корпоративне управління в перехідних економіках: інсайдерської контроль і роль банків / за ред. Масахико Аокі і Хьонг Кі Кіма; пер. з англ. Санкт-Петербург: Леніздат, 1997. 558 с.
2. Баюра Д. О. Формування системи корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 18–22.
3. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Кіровоград. нац. техн. ун-т. Кіровоград, 2016. 20 с.
4. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.
5. Ігнатєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
6. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2008. 20 с.
7. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. 9(1). С. 86-91.
8. Овчаренко М. І. Корпоративна культура організації як економічна категорія: її сутність і зміст. *Економічний простір*. 2011. № 52/2. С. 250-259.
9. Павленко Л. А. Методика визначення зв'язку між показниками корпоративного управління та показниками фінансово-господарчої діяльності акціонерних товариств в Україні. *Системи обробки інформації*. 2012. № 4(1). С. 162-165.
10. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Закон України від 22 липня 2014 року № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14>.
11. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28-32.

References

1. Masakhyko Aoki, Khiunh Ki Kima (Eds.) (1997). *Porivnialnyi analiz korporatyvnoho upravlinnia: peredistoriia i suchasnist Korporatyvne upravlinnia v perekhidnykh ekonomikakh: insaiderskoi kontrol i rol bankiv* [Comparative analysis of corporate governance: prehistory and modernity. Corporate Governance in Transition Economies: Insider Control and the Role of Banks]. Sankt-Peterburh: Lenizdat [in Russian].
2. Baiura, D. O. (2013). Formuvannia systemy korporatyvnoho upravlinnia na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti [Formation of corporate governance system based on social responsibility]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 10 (151), 18–22 [in Ukrainian].
3. Beliak, T. O. (2016). *Aktyvizatsiia vplyvu korporatyvnoi kultury na rozvytok sotsialno-trudovykh vidnosyn* [Activation of influence of corporate culture on development of social-labor relations]. (Candidate's thesis). Kirovograd National University of Technology, Kirovograd [in Ukrainian].
4. Zakharchyn, H. M. (2011). *Korporatyvna kultura* [Corporate culture]. Lviv [in Ukrainian].
5. Ihnatieva, I. A. (2013). *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
6. Kytsak, T. H. (2008). *Formuvannia korporatyvnoi kultury v protsesi rozvytku sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvi* [Formation of corporate culture in the process of development of social-labor relations at the enterprise]. (Candidate's thesis). Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv [in Ukrainian].

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

7. Kopytko, M. I. (2016). Korporatyvna kultura pidpriemstv: istoriia vynykennia ta sutnist [Corporate Enterprise Culture: History and Essence]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 9(1), 86–91 [in Ukrainian].

8. Ovcharenko, M. I. (2011). Korporatyvna kultura orhanizatsii yak ekonomichna katehoriia: yii sutnist i zmist [Corporate culture of an organization as an economic category: its essence and content]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, 52/2, 250-259 [in Ukrainian].

9. Pavlenko, L. A. (2012). Metodyka vyznachennia zviazku mizh pokaznykamy korporatyvnoho upravlinnia ta pokaznykamy finansovo-hospodarchoi diialnosti aktsionerlykh tovarystv v Ukraini [Methods for determining the relationship between corporate governance and financial performance of joint-stock companies in Ukraine]. *Systemy obrobky informatsii – Information processing systems*, 4(1), 162-165 [in Ukrainian].

10. Pro zatverdzhennia Pryntsyviv korporatyvnoho upravlinnia [On Approving the Principles of Corporate Governance]. № 955 (on July 22, 2014). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14>.

11. Tarasova, O. V. (2013). Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva [Corporate culture as an instrument of effective enterprise management]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the food industry*, 3, 28–32 [in Ukrainian].

Холодницька Алла Вячеславівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Холодницкая Алла Вячеславовна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Kholodnytska Alla – PhD. Econ. Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenko Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: allakholodnytska@ukr.net.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>

ResearcherID: G-9430-2014

Молибога Катерина Сергіївна – магістрант кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Молибога Екатерина Сергеевна – магістрант кафедры управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Molyboga Kateryna – Master Student of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenko Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: katemlbg1996@ukr.net