

ників [Електронний ресурс] // Путівник по Дніпропетровщині – інформація про Дніпропетровську область. – Режим доступу : <http://www.tourdnepr.com/content/view/15714/15641>.

6. Кулик О. Управління якістю надання освітніх

послуг загальноосвітніми навчальними закладами на основі інформаційних технологій [Електронний ресурс] / О. Кулик // Нова педагогічна думка. – 2013. – № 3. – С. 79–83. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2013_3_25.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

CORPORATE CULTURE AS FACTOR OF REALIZATION OF STRATEGY OF ENTERPRISE

У статті розглянуто роль корпоративної культури в реалізації стратегії підприємства. Обґрунтовано необхідність цілеспрямованого управлінського впливу на формування корпоративної культури в системі стратегічного менеджменту. Основними проблемами при використанні корпоративної культури як інструменту реалізації стратегії підприємства визначені методи її оцінки та формування у взаємозв'язку із обраною стратегією та визначення критеріїв оцінки відповідності корпоративної культури стратегії, що реалізується.

Ключові слова: корпоративна культура, стратегія, стратегічне управління, зміни, ефективність.

В статье рассмотрена роль корпоративной культуры в реализации стратегии предприятия. Обоснована необходимость целенаправленного управленческого воздействия на формирование корпоративной культуры в системе стратегического менеджмента. Основными проблемами при использовании корпоративной культуры как инструмента реализации

стратегии предприятия определены методы ее оценки и формирования во взаимосвязи с выбранной стратегией и определение критериев оценки соответствия корпоративной культуры реализуемой стратегии.

Ключевые слова: корпоративная культура, стратегия, стратегическое управление, изменения, эффективность

In the article the role of corporate culture is considered in realization of strategy of enterprise. The necessity of purposeful administrative influence is reasonable on forming of corporate culture in the system of strategic management. By basic problems at the use of corporate culture as to the instrument of realization of strategy of enterprise certain methods of her estimation and forming at intercommunication with select strategy and determination of criteria of estimation of accordance of corporate culture of strategy that will be realized.

Key words: corporate culture, strategy, strategic management, change, efficiency.

УДК 658:330.87

Третякова О.В.

старший викладач кафедри менеджменту і соціальної роботи
Комунальний вищий навчальний заклад
«Інститут підприємництва «Стратегія»
Дніпропетровської обласної ради»

Постановка проблеми. Стабільний розвиток підприємства протягом довготривалого відрізка часу стає можливим лише за умов визначення чітких цілей такого розвитку та шляхів їх досягнення, що є змістом стратегічного управління підприємством. Стратегічне управління – це таке управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають викликам з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє підприємству виживати та досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління, як і будь-яке інше, виконує функції планування, організації, мотивації, контролю та координації.

Планування у рамках стратегічного управління здійснюється шляхом стратегічного планування, формулювання стратегії підприємства. Виконання решти функцій – це безпосередньо реалізація обраної стратегії. Використовуючи значні надбання тео-

рії і практики в цій сфері, стратегічне планування на вітчизняних підприємствах є досить розвиненим. У той же час, реалізація стратегії підприємства може стикатися з проблемами, витoki яких нарівні із іншими полягають у неспроможності керівництва належним чином залучити потенціал підприємства, особливо людський потенціал, до процесу реалізації його стратегії. Тобто мова йде про невідповідність корпоративної культури та стратегії.

У такому випадку з'являються три альтернативи дій: 1) ігнорувати невідповідність корпоративної культури стратегії та продовжувати намагання реалізувати її без культурного втручання; 2) змінити, або скорегувати стратегію у відповідність із існуючою корпоративною культурою; 3) сформувати корпоративну культуру, що відповідатиме обраній стратегії підприємства.

У випадку, коли невідповідність стратегії та корпоративної культури стає очевидною, перша альтернатива навряд чи принесе успіх підприємству, оскільки ігнорування дисбалансу не призведе до його зникнення, а очікування того, що ситуація

вирішиться сама собою, можуть бути марними. Це викличе значне зростання ризику невиконання стратегії, що для підприємства може супроводжуватися зниженням конкурентоспроможності.

Друга альтернатива, на наш погляд, може бути реалізована у випадку сильної та ефективної корпоративної культури, що сформувалася на підприємстві. Але тут постає питання – чому керівництво при плануванні стратегії не рахувалося із можливими наслідками її невідповідності існуючій корпоративній культурі? Така альтернатива скоріше передбачає ліквідацію недоліків стратегічного планування.

Реалізація третьої альтернативи супроводжуватиметься найбільшими витратами ресурсів та часу, але віддача потенційно є вищою, порівняно із попереднім варіантом. Це пояснюється тим, що в такому випадку підприємство сформує такий тип корпоративної культури, який забезпечить йому виживання, конкурентоспроможність та ефективну діяльність у довгостроковій перспективі.

Отже, задачею підприємства у процесі реалізації його стратегії стає формування такої корпоративної культури, яка б відповідала обраній стратегії, підтримувала та забезпечувала її реалізацію.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми дослідження корпоративної культури та її впливу на ефективність діяльності підприємства у стратегічній перспективі були присвячені численні праці зарубіжних вчених-економістів, які з'явилися у 80-х роках минулого століття: Т. Пітерса, Р. Уотермена [8], Е.Х. Шейна [12], Р. Гелегера [3], К. Камерона, Р. Куінна [4], Г. Мінцберга [7] та ін. Більшість авторів сходиться на думці, що корпоративна культура є складною композицією найбільш важливих ціннісних орієнтацій, вірувань, очікувань, норм та стандартів поведінки, що задає співробітникам орієнтири дій та піддається корегуванню, через що вона може стати інструментом реалізації стратегії.

Зараз проблемам дослідження корпоративної культури та її впливу на ефективність діяльності будь-якої організації присвячені праці багатьох науковців, що працюють у галузі економіки, культурології, соціології, психології, педагогіки та інших. Серед таких дослідників слід виділити роботи В.В. Томілова [10], В.А. Співака [9], О.С. Віханського, О.І. Наумова [2], Капітонова Е.А. [5], Н.М. Могутнкової [14], Г.Л. Хаєта [6], А.В. Шегди [11], Д.С. Ліфінцева [13] та ін.

У процесі вивчення корпоративної культури особлива увага дослідників зосереджена на питаннях її оцінки. Серед методик оцінки корпоративної культури слід відзначити методику «клінічного обстеження» Е. Шейна [12], методику OCAI, запропоновану К. Камероном та Р.Куінном [4], методику DOCS К. Фей та Д. Денісона [15], методику OCP, що запропонована С. О'Рейлі, Д. Чатманом та Д. Колдвелом

[16]. У вітчизняній літературі також з'являється значна кількість нових методик, які покликані кількісно виміряти та оцінити корпоративну культуру підприємства, зокрема, кваліметричний підхід до оцінки корпоративної культури, розроблений авторським колективом на чолі із Г.Л. Хаєтом [6].

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні ролі корпоративної культури у процесі реалізації стратегії підприємства, проблем, з якими при цьому стикається підприємство та можливих шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нестабільність і неможливість керувати змінами зовнішнього середовища ставить підприємство перед необхідністю, якщо не передбачати заздалегідь ці зміни, то принаймні швидко та адекватно реагувати на них. Тут ми можемо говорити про своєрідну проактивність або реактивність підприємства як системи.

Підприємства як реактивні системи характеризуються націленістю на короткостроковий результат замість виконання важливих справ, що забезпечуватимуть досягнення бажаних цілей у майбутньому, зосередженістю на отриманні віддачі від інвестованих коштів тут і зараз, на кількісному підході до аналізу та прийняття комерційних рішень. Таке ставлення пояснюється тим, що керівництво підприємства діє керуючись тільки бажанням інвесторів (акціонерів корпорації) швидко отримати віддачу від вкладених коштів, їх переважним інтересом до отримання якомога вищого прибутку. Т. Пітерс та Р. Уотермен у своїй праці «У пошуках ефективного управління» зазначали, що кількісному підходу до прийняття рішень властивий крайній консерватизм. В умовах панування такого підходу пріоритетом стає зниження витрат, а підвищення доходів відступає на другий план, а «...це призводить до одержимості витратами, а не якістю або розвитком бізнесу, к стабілізації продуктивності за допомогою інвестицій, а не до надання нової енергії робочій силі. Внутрішня слабкість аналітичного підходу до прийняття ділових (комерційних) рішень полягає в тому, що люди аналізують те, що легше піддається аналізу, витрачають на це основний час та більшою чи меншою мірою ігнорують все інше» [8, с. 212].

Така позиція може викликати серйозні проблеми з ефективністю діяльності підприємства протягом тривалих відрізків часу в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, оскільки якісними змінами використання ресурсів підприємства, особливо його трудових ресурсів можна закласти фундамент для виживання та успіху підприємства в майбутньому.

Інша справа, коли підприємство функціонує як проактивна система – вчиняє активні дії в напрямі досягнення поставленої віддаленої мети на засадах стратегічного управління, яке передбачає роз-

робку і обґрунтування стратегії розвитку, заходів і планів досягнення визначених цілей. І. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства [1, с. 9]. Стратегія розробляється на вищому рівні управління підприємством і стає ціллю і орієнтиром для всіх підрозділів підприємства.

У процесі реалізації стратегії розвитку підприємства з'являється три групи проблем: 1) встановлення пріоритетності адміністративних задач щодо розподілення ресурсів та організаційних відносин; 2) встановлення відповідності між обраною стратегією та внутрішньоорганізаційними процесами з метою орієнтування діяльності підприємства як організації на реалізацію обраної стратегії, при цьому відповідність повинна бути досягнута за такими параметрами, як структура організації, мотиваційний механізм, норми та правила поведінки, цінності та вірування, що поділяються всіма членами організації, кваліфікація робітників та керівників тощо; 3) вибір та приведення у відповідність із стратегією стилю лідерства і підходу до управління організацією.

Всі три задачі вирішуються шляхом змін. Ступінь цих змін може бути різною в залежності від того наскільки підприємство є готовим до ефективної реалізації обраної стратегії, але можна виділити два основних їх моменти – зміна організаційної структури (формальних зв'язків всередині організації) та зміна корпоративної культури (за висловом Р. Гелегера «душі» організації, що встановлює невидимі важелі, що спрямовують поведінку її членів [3, с. 20]).

Тут потрібно наголосити на специфіці вирішення цих задач для вітчизняних підприємств, які через брак власного досвіду в цій сфері вимушені використовувати надбання зарубіжного стратегічного менеджменту, що не завжди призводить до успіху.

Вона, по-перше, полягає у недостатній гнучкості організаційної структури управління підприємством, яка часто носить централізований лінійно-функціональний характер, та важко піддається змінам, оскільки за відсутності або слабкості корпоративної культури, відчуття безпеки та захисту людині надає чітке розуміння свого місця в структурній схемі та ієрархії організації. Спроби змінити структуру управління в такому випадку викликать втрату відчуття безпеки та, як наслідок, суттєвий опір з боку організації.

По-друге, через низку суспільно-політичних змін, що відбувалися протягом останніх десятиліть та продовжують відбуватися зараз, складну економічну ситуацію, на вітчизняних підприємствах сформувалась особлива корпоративна культура, якій притаманні такі характерні риси:

- фрагментарність, яка полягає в хаотичному суміщенні цінностей традиційно української,

патерналістської радянської і модерністської запозиченої капіталістичної культури;

- високий ступінь гетерогенності корпоративної культури: загальної культури практично не сформовано, існує велика кількість субкультур формальних та неформальних груп усередині колективу;

- своєрідна класовість – керівництво є дуже відірваним від рядового працівника (за рівнем освіти, доходів, положенням в організаційній ієрархії), протиставлено йому, панує високий ступінь напруженості між соціально-класовими угрупованнями, звідки з'являється бажання створювати перепони, «вставляти палки в колеса» керівництву, радість за його невдачі;

- конфліктність, тобто відсутність базового консенсусу щодо цінностей окремих субкультур;

- амбівалентність, яка виявляється в одночасному підтриманні різних цінностей.

Така хаотичність корпоративної культури вітчизняних підприємств не дозволяє використовувати її в якості фактору успішної реалізації стратегії підприємства, оскільки дуже часто зустрічається ситуація, коли проголошувана вищим керівництвом стратегія не знаходить підтримки серед працівників, тому що не відповідає їх цінностям, культурним установкам, не показує зв'язку із економічними інтересами працівників.

Отже, запорукою ефективної діяльності підприємства в стратегічній перспективі повинна стати програма розвитку його корпоративної культури, формування такого її типу, що відповідав би вимогам реалізації обраної стратегії.

На нашу думку, для вітчизняних підприємств основні проблеми формування корпоративної культури, як ключового фактору успішної реалізації стратегії їх розвитку, знаходяться в площині приведення у відповідність із загальноорганізаційними інтересами індивідуальних інтересів кожного окремого працівника, формуванні відносин між всіма працівниками всередині підприємства на засадах солідарності, тобто у створенні стратегічного мотиваційного механізму, ключовим елементом якого повинна стати корпоративна культура.

Тут постає проблема вибору оптимальних методів оцінки та формування необхідного типу корпоративної культури, яка б підтримувала реалізацію стратегії підприємства. Для вирішення цієї проблеми на підприємстві повинен бути розроблений чіткий механізм оцінки, коригування та розвитку корпоративної культури із системою об'єктивних критеріїв відповідності досягнутих результатів бажаним.

Починати потрібно, на наш погляд, зі зміни формальних складових: організаційної структури управління, мотиваційного механізму, системи оцінки персоналу, кадрової політики. Одночасно із тим повинна здійснюватися зміна ідеології поведінки працівників підприємства. У цьому провідна

роль належить керівництву всіх рівнів. У результаті реалізації такої зміни основні принципи свідома сформованого, бажаного типу корпоративної культури повинні бути закріплені в кодексі честі підприємства.

Протягом всього періоду реалізації стратегії розвитку підприємства повинен здійснюватися моніторинг ступеня підтримки стратегії корпоративною культурою, для чого повинна бути розроблена система індикаторів їх відповідності. Вибір системи показників, що характеризують відповідність корпоративної культури стратегії підприємства, є ще однією проблемною ділянкою. На нашу думку, оцінка суто корпоративної культури в такому випадку не дасть повної картини. Повинна бути розроблена методика її оцінки у взаємозв'язку із стратегією, в такому разі результати оцінки можуть бути використані при прийнятті рішень у стратегічному управлінні.

Внаслідок приведення корпоративної культури у відповідність із обраною стратегією підприємства ефективність його діяльності підвищиться через продуктивнішу роботу персоналу, продуктивніше використання всіх видів ресурсів, що дозволить отримати довгострокові конкурентні переваги. Для працівників підприємства сформована корпоративна культура дозволить підвищити якість їх трудового життя, а через підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому та оптимізацію мотиваційного механізму – й підвищити рівень оплати їх праці.

Висновки з проведеного дослідження. Підводячи підсумок з всього вищезазначеного, слід сказати, що наявність ґрунтовно розробленої стратегії ще не гарантує її успішної реалізації, яка неможлива без відповідної корпоративної культури. На формування такого типу корпоративної культури й повинен бути спрямований управлінський вплив.

Основними проблемами при використанні корпоративної культури як інструменту реалізації стратегії підприємства є визначення оптимальних методів її оцінки та формування у взаємозв'язку із обраною стратегією; визначення критеріїв (показників) оцінки відповідності корпоративної культури стратегії, що реалізується. Вирішення цих проблем повинно стати предметом подальших досліджень у цій області.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф при содействии Макдоннелла Э. Дж. ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. : Питер, 1999. – 414 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент : [учебник] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Экономист, 2003. – 528 с.
3. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер ; пер. с англ. В. Каменской. – М. : Добрая книга, 2006. – 352 с.
4. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
5. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 352 с.
6. Корпоративна культура : навч. посібник / [Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, С. В. Ковалевський та ін.] ; за ред. Г. Л. Хаєта. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
7. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Д. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 567 с.
8. Питерс Т. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний) : пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен ; общ. ред. и предисл. Л. И. Евенко. – М. : Прогресс, 1986. – 423 с.
9. Спивак В. Корпоративная культура / В. Спивак. – СПб., 2001. – 352 с.
10. Томилов В. В. Культура предпринимательства : [учебник для вузов] / В. В. Томилов. – СПб. : Питер, 2000. – 359 с.
11. Шегда А. В. Менеджмент : [підручник] / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
12. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
13. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу / Д. С. Ліфінцев // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2. – С. 154–158.
14. Могутова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н. Н. Могутова // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 130–136.
15. Фей К. Организационная культура и эффективность: российский контекст / К. Фей, Д. Денисон // Вопросы экономики. – 2005. – № 4. – С. 58–74.
16. O'Reilly C. A. People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit / C.A. O'Reilly, J.A. Chatman, D.F. Caldwell // Academy of Management Journal. – 1991. – № 34 (3). – P. 487–516.