

11. Лебедько С.А. Оборотный капитал холдинга: принципы и эффективность управления / С.А. Лебедько // Финансовый директор. – 2007. – № 1. – С. 41.
12. Баранов А.І. Управління формуванням оборотних активів підприємств будівельної галузі / А.І. Баранов. – Дніпропетровськ, 2015. – С. 238.
13. Уваров Д.С. Стратегія управління оборотним капіталом підприємства / Д.С. Уваров [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/3_97907.doc.htm.
14. Продченко И.А. Теоретические основы финансового менеджмента : [учебный курс] / И.А. Продченко. – М. : Московский ин-т экономики, менеджмента и права, 2009. – 370 с.
15. Gitman, Lawrence J. Principles of managerial finance/Lawrence J. Gitman, Chad J. Zutter. – 13th ed. p. cm. (The Prentice Hall series in finance).
16. Бланк І.О., Корольова-Казанська О.В. Управління вексельним оборотом торговельного підприємства : [монографія] / І.О. Бланк, О.В. Корольова-Казанська ; за заг. наук. ред. І.О. Бланка. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 191 с.
17. Бугрименко Р.М. Эффективность политики управления финансированием оборотных активов торговых предприятий : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.07.05 / Р. М. Бугрименко. – Х., 2003. – 224 с.

УДК 658:336

Фокіна-Мезенцева К.В., к.е.н.,
доцент кафедри бізнес-економіки і туризму
Київський національний університет технологій та дизайну

ПОБУДОВА ПОТУЖНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РІВНЯ ВИРОБНИЦТВА

Фокіна-Мезенцева К.В. Побудова потужної корпоративної культури як засіб підвищення організаційного рівня виробництва. В статті представлені результати аналізу методу поетапної побудови сильної корпоративної культури компанії, що спрямований на підвищення організаційного рівня виробництва та якісного економічного зростання підприємств. Автором даної статті пропонується метод побудови сильної корпоративної культури, що базується на парадигмах клінічно-консультативного менеджменту Л. Тобіаса, клінічного інтерв'ювання Е. Шейна, методи оцінки ефективності управління і концепціях прикладного психоаналізу влади. Пропонуються три основних етапи побудови корпоративної культури: перший – виявлення ідеальної моделі корпоративної культури на основі аналізу глибинних очікувань засновника організації; другий – діагностика реального стану корпоративної культури та усунення відхилень; третій – запровадження ідеальної моделі корпоративної культури в роботу системи забезпечення і використання кадрів підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, культура групи, економічне зростання, клінічно-консультативний менеджмент, ефективність управління, метод побудови сильної корпоративної культури, корпоративно-економічні критерії.

Фокина-Мезенцева Е.В. Построение сильной корпоративной культуры как средство повышения организационного уровня производства. В статье представлены результаты анализа методом поэтапного построения сильной корпоративной культуры компании, направленный на повышение организационного уровня производства и качественного экономического роста предприятий. Автором данной статьи предлагается метод построения сильной корпоративной культуры, которая базируется на парадигмах клинически-консультативного менеджмента Л. Тобиаса, клинического интервьюирования Е. Шейна, методы оценки эффективности управления и концепциях прикладного психоанализа власти. Предлагаются три основных этапа построения корпоративной культуры: первый – выявление идеальной модели корпоративной культуры на основе анализа глубинных ожиданий учредителя организации; второй – диагностика реального состояния корпоративной культуры и устранение отклонений; третий – внедрение идеальной модели корпоративной культуры в работу системы обеспечения и использования кадров предприятия.

Ключевые слова: корпоративная культура, культура группы, экономический рост, клинически-консультативный менеджмент, эффективность управления, метод построения сильной корпоративной культуры, корпоративно-экономические критерии.

Fokina-Mezentseva E.V. Building a strong corporate culture as a means of improving organizational level of production. The article presents the results of the analysis by the method of systematic construction of a strong corporate culture of the company, aimed at improving the organizational level of production and quality economic growth of enterprises. The author of this article proposes a method of building a strong corporate

culture, which is based on the paradigm of clinical consulting Management L. Tobias, clinical interviewing E. Shane, methods of assessing the effectiveness of management and concepts of applied psychoanalysis of power. Three main stages of building corporate culture are proposed: the first – to identify the ideal model of corporate culture based on the analysis of the deep expectations of the founder of the organization; the second – the diagnosis of the real state of corporate culture and the elimination of deviations; the third is the introduction of an ideal model of corporate culture in the system of provision and use of personnel of the enterprise.

Keywords: corporate culture, group culture, economic growth, clinical Advisory management, management efficiency, method of building a strong corporate culture, corporate economic criteria.

Постановка проблеми. Етап переходу до ринкової економіки в Україні почався порівняно не так давно. Тому український менеджмент не встиг накопичити достатньої кількості апробованих в умовах, що змінилися, методів управління персоналом. Однак вплив людського фактора на успішність діяльності підприємства незаперечно, тому питання про організацію ефективної системи управління кадровими ресурсами видається досить актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративну культуру як економічне поняття та важливого чинника управління персоналом у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені та науковці, як: Т. Алпеева, Б. Гаєвський, Ю. Давидов, Ю. Красовський, Ю. Палеа, С. Рей, О. Грішнова, І. Мажура, Т. Кицак, І. Петрова, Т. Пономаренко, М. Коул та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Пропонуються три основних етапи побудови корпоративної культури: перший – виявлення ідеальної моделі корпоративної культури на основі аналізу глибинних очікувань засновника організації; другий – діагностика реального стану корпоративної культури та усунення відхилень; третій – запровадження ідеальної моделі корпоративної культури в роботу системи забезпечення і використання кадрів підприємства.

Постановка завдання. Метою даної статті є аналіз методу поетапної побудови сильної корпоративної культури компанії, спрямованого на підвищення організаційного рівня виробництва та якісного економічного зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. В даний час в українському менеджменті існує велика кількість різноманітних підходів до управління персоналом. В основі підходів лежить теоретична концепція, яка пояснює поведінку співробітників компанії, взаємодію особи і організації, а також стимулюючі чинники, що підвищують ефективність роботи співробітників. Особливе місце серед цих підходів належить концепції корпоративної культури [1, с. 42]. У завдання даної статті не входить систематизація теорій корпоративної культури. Ми будемо дотримуватися визначення корпоративної культури, даного Е. Шейном: «Культура групи – патерн колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтегра-

ції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття та розгляду названих проблем» [2, с. 87].

Традиційно корпоративна культура розглядається в термінах: ритуали, міфи, артефакти і т. д. Можна провести паралелі між цими термінами і поняттями класичної школи менеджменту, наприклад: ритуали – дії менеджера; міфи – історії про засновників підприємства, основні етапи розвитку, ефективні рішення; артефакти – поведінка, що спостерігається і т. п.

Пропонований нами метод базується на парадигмах клінічно-консультативного менеджменту Л. Тобіаса [3, с. 79], клінічного інтерв'ювання Е. Шейна [2, с. 128], методах оцінки ефективності управління і концепціях прикладного психоаналізу влади.

Сьогодні найбільшого поширення набув підхід, пов'язаний з аналізом сформованої корпоративної культури діючої компанії. Однак для підвищення ефективності роботи компанії більш перспективним буде проектування корпоративної культури у відповідності з очікуваннями засновників компанії. Корпоративна культура, будучи втіленням особи засновника фірми, стає носієм закодованої інформації про етапи розвитку фірми, основні конфлікти, про політику по відношенню до споживачів, конкурентів і співробітників і т. п. Розшифровка цієї інформації дозволяє попередити багато деструктивних ситуацій, зробити політику фірми більш адаптивною і, відповідно, значно вплинути на економічне зростання організації [5, с. 135].

Нами пропонується покроковий метод побудови сильної корпоративної культури, що включає три основних етапи (кроки). При цьому основною метою даного методу є розробка комплексної системи управління персоналом. На першому етапі на основі аналізу глибинних очікувань власників підприємства розробляється ідеальна модель бажаного стану корпоративної культури. На другому етапі проводиться діагностика ситуації на підприємстві корпоративної культури, за результатами якої будується модель її реального стану. Потім визначаються причини відхилень реальної моделі корпоративної культури від ідеальної. Третій етап пов'язаний з розробкою системи забезпечення і використання кадрів підприємства згідно з результатами перших двох етапів.

Формування сильної корпоративної культури методом покрокової побудови рекомендується виконувати зовнішньому фахівцю, який має кваліфікацію в галузі менеджменту, глибокої психології та економіки. Таким фахівцем може бути або індивідуальний консультант, або представник консалтингової фірми.

Перший етап. Для успішного виживання в конкурентному середовищі будь-яка організація потребує визначення чітких напрямів розвитку і критеріїв очікуваного результату своєї діяльності. Для створення сильної корпоративної культури необхідно, щоб формування уявлення про неї починалося одночасно з формулюванням місії компанії. Простежуючи взаємозв'язок місії і цілей з корпоративною культурою, важливо відзначити наступне. Місія необхідна для покращення ідентифікації співробітників з організацією, вибору єдиного стилю діяльності, загального підходу до розподілу ресурсів, подання у зовнішньому середовищі своєї філософії, прагнень, іміджу і створення найбільш ефективного стилю управління. Цілі лежать в основі побудови організаційних відносин, комунікаційних каналів, принципу делегування повноважень, мотиваційної політики і системи навчання та регулюють процеси контролю і оцінки.

Грунтуючись на роботах Е. Шейна і Ї. Кунде про вплив місії на культуру організації [2, с. 176], ми пропонуємо на першому етапі побудови корпоративної культури визначити її спрямованість, що відображає характер і зміст культури створюваної компанії.

Основними характеристиками сильної та ефективно корпоративної культури є розуміння і підтримка базових уявлень компанії, її філософії, проголошуваних цінностей, існуючого практичного досвіду і засобів досягнення цілей. Ці характеристики визначають компанію, що має єдину спрацьовану групу співробітників з високим командним духом і з адекватним сприйняттям самих себе та своєї роботи. На практиці кожна сильна культура відрізняється специфічним проявом зазначених загальних характеристик. Це і формує спрямованість культури організації, що визначається на основі аналізу глибоких очікувань засновників компанії. При цьому залежно від світогляду та наукової школи дослідника розкриваються різні аспекти ролі засновника у створенні корпоративної культури [8, с. 219]. Відмінністю пропонованого нами методу є облік базових психологічних установок власників компанії. Саме інтерпретація і усвідомлення багатьох в чому несвідомих установок дозволяє створити дійсно працюючу внутрішню структуру компанії, що відповідає поставленій меті. Слід підкреслити, що проблема виявлення справжніх очікувань засновника компанії суб'єктивно складніше аналізу загроз і можливостей зовнішнього середовища. Попередній особистий і діловий досвід засновника організації, культура і традиції, індивідуальний підхід до оцінки зовніш-

нього середовища будуть безпосередньо визначати спрямованість корпоративної культури.

Спрямованість культури буде залежати не тільки від ясності декларованих і латентних цілей підприємства та інформованості про них співробітників, але і від усвідомлення себе і свого місця в організації, ментальних моделей і лінгвістичних парадигм, колективних уявлень про природу часу, наявного практичного досвіду і засобів досягнення мети.

Другий етап. Даний етап побудови сильної корпоративної культури, на наш погляд, полягає в діагностиці ситуації на підприємстві корпоративної культури, за результатами якої будується модель реального стану корпоративної культури. При цьому здійснюється аналіз роботи служби управління персоналом і діагностика з використанням різних методик групи респондентів з числа найманих керівників, фахівців і співробітників. В залежності від специфіки замовлення для діагностики можна використовувати стандартизовані методики вимірювання корпоративної культури, соціально-психологічного клімату, мотивації до праці, лояльності персоналу, плинності кадрів і т. д. Результати дослідження дозволяють зробити висновок про причини відхилень реальної моделі корпоративної культури від ідеальної моделі.

При стандартному підході спрямованість і ключові параметри корпоративної культури визначаються за принципом ієрархії, зверху вниз, виходячи з установок засновника компанії до рекомендацій для співробітників. Запропонований нами метод базується на синтезі очікувань як засновника компанії, так і співробітників.

На підставі ідеальної моделі корпоративної культури моделюються її елементи і розробляється положення про роботу кадрової служби. Це реалізується, на нашу думку, наступним чином. В результаті аналізу своїх очікувань у засновника організації з'являється розуміння усвідомлених вимог до дій співробітників. У будь-якого керівника є набір правил, яких повинні дотримуватися працівники, які, на його погляд, є істинними. Однак при відсутності процесу, що переводить звід правил з рівня догм і стереотипів на рівень раціоналізації, виникають складності. Вони пов'язані з виявленням адекватності цих правил, умов їх дотримання і, головне, з раціональною організацією і простою передачею правил співробітникам. Таким чином, використання прийомів усвідомлення і вербалізації вимог до якісної роботи співробітників дозволяє проводити моделювання елементів корпоративної культури з найкращим засвоєнням і розумінням цих правил співробітниками компанії.

Схема роботи із співробітниками компанії повинна будуватися наступним чином. Насамперед для створення ефективно корпоративної політики необхідно виявити установки співробітників по відношенню до праці. У кожній людини є свої очікування

від роботи, індивідуальні мотиви до праці, цінності і вірування, що стосуються якості і способів виконання роботи. Виявлені консультантом установки конкретизуються і фіксуються. На підставі отриманого переліку конкретизованих установок повинні розроблятися заходи з проведення соціалізації, мотиваційної політики, особливостей побудови кар'єрного росту, навчання, способу планування і постановки цілей і критеріїв контролю та оцінки [9].

Аналіз справжніх цілей і очікувань засновника і співробітників організації проводиться такими методами, як клінічне інтерв'ювання, анкетування та експертна оцінка [3, с. 105].

Другий етап завершується впровадженням розробленої зовнішнім консультантом програми усунення відхилень. Зазвичай дана програма носить комплексний характер і включає рекомендації щодо розстановки, навчання і, в крайньому випадку, звільнення співробітників, чії цілі, особисті характеристики, стиль роботи або прийняті рішення не відповідають вимогам ідеальної моделі. Необхідно підкреслити, що всі дії консультанта здійснюються з урахуванням професійно-етичних норм конфіденційності, відповідальності, обліку ризиків і невизначеностей та особистому професіоналізмі.

Третій етап. Даний етап пов'язаний з розробкою системи забезпечення і використання кадрів підприємства згідно з результатами перших двох етапів. Ідеальна модель на третьому етапі побудови корпоративної культури приймає форми ритуалів і символів, що включаються у діяльність служби управління персоналом. При цьому велике значення має приділятися простеженню впровадження обраної групи характеристик корпоративної культури у всі функції менеджера з персоналу, починаючи з етапу прийому співробітників на роботу і закінчуючи вибором критеріїв контролю та оцінки. Наприклад, якщо в ході першого етапу побудови корпоративної культури засновником компанії був сформульований кращий набір якостей співробітників, то на другому етапі ці якості повинні аналізуватися в контексті кожного елемента культури, що додасть їм конкретні форми і вираженість у критеріях виконання роботи. На третьому етапі ці якості повинні бути враховані в діяльності менеджера функції: прийом нових спів-

робітників, соціалізація, навчання, планування операційних і тактичних завдань, контроль.

Пропонований метод покрокової побудови сильної корпоративної культури дозволяє:

- зменшити плінність кадрів;
- підвищити мотивацію працівників до роботи;
- скоротити тимчасові і фінансові витрати на роботу з персоналом за допомогою розробки принципів роботи кадрової служби;
- зменшити фінансові та часові витрати при прийомі нових співробітників за рахунок розробки критеріїв особистих, ділових та професійних якостей для всіх груп посад;
- зменшити втрати при наймі співробітників за рахунок регламентації адаптаційної діяльності;
- підвищити кваліфікацію персоналу з допомогою створеної системи оцінки, навчання та розстановки кадрів;
- поліпшити якість виконуваної діяльності за рахунок стандартизації критеріїв якості та системи атестації, навчання і контролю.

Запропонована модель цілком може бути використана в практиці господарювання. Поетапне будова сильної корпоративної культури призведе, на нашу думку, до якісного збільшення економічного зростання за рахунок підвищення мотивації до праці, поліпшенню якості виконуваної роботи, до розвитку креативності та ініціативності, прихильності компанії і підтримці політики вищого керівництва на різних стадіях життєвого циклу компанії.

Висновки. Таким чином, автором даної статті пропонується метод побудови сильної корпоративної культури, що базується на парадигмах клінічно-консультативного менеджменту Л. Тобіаса, клінічного інтерв'ювання Е. Шейна, методи оцінки ефективності управління і концепціях прикладного психоаналізу влади. Пропонуються три основних етапи побудови корпоративної культури: перший – виявлення ідеальної моделі корпоративної культури на основі аналізу глибинних очікувань засновника організації; другий – діагностика реального стану корпоративної культури та усунення відхилень; третій – запровадження ідеальної моделі корпоративної культури в роботу системи забезпечення і використання кадрів підприємства.

Список літератури:

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 64-71.
2. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2010. № 917. С. 91-99.
3. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Київ, 2010. 323 с.
4. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. Харків, 2010. 301 с.
5. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 31. С. 216-219.
6. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. №15. С. 23-36

7. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. Наука й економіка. 2010. № 1. С. 123-128.
8. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. №17. С. 45-68.
9. Пономаренко Т., Ходаківська Л. Внутрішньогосподарський контроль збереження і використання матеріальних ресурсів. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2014. Вип. 19. Ч. 2. С. 229-236.