

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ,  
ОБУМОВЛЕНІ ПЕРСОНАЛОМ**

В сучасних умовах хаотичного структурування, глобалізації та інтеграції суспільства та економік важливого значення набуває питання врахування впливу поведінки окремих індивідів в умовах невизначеності. При цьому вирішення цієї проблеми є важливим для всіх сфер суспільства та економіки. Остання фінансова криза свідчить, що особливого значення, зокрема, набуває питання розвитку теорії поведінкових фінансів та напрацювання організаційних й методологічних засад її впровадження в управлінні корпоративною культурою компаніями.

Для формування концептуальних основ розвитку корпоративної культури є визначення змісту завдань та обсягів діяльності менеджерів в залежності від визначених факторів впливу на побудову корпоративної культури в межах визначеного суб'єкта господарювання. При цьому, різноманітність чинників впливу на систему управління діяльністю суб'єктів господарювання обумовлює потребу в відокремленні детермінант, що визначають та уgrupовують особливості їх впливу на побудову діяльності служби корпоративної культури на різних підприємствах.

Для суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах стабільності зовнішнього середовища, для якої притаманні, зокрема, відсутність змін нормативної бази, постійність ринків збуту та постачання (а, значить, стабільність взаємовідносин з контрагентами), завдання з управління корпоративною культурою обмежуються рутинними чітко спланованими у часі діями, оскільки характер діяльності компанії в цих умовах є постійним та передбачувальним.

При роботі в обмеженому ступені динамічності зовнішнього середовища перед службою управління корпоративною культурою доцільно ставити додаткові завдання з перевірки рівня корпоративної культури за всіма стадіями її формування та завдання з розробки інструментів забезпечення її якості у вигляді відповідних рекомендацій менеджерів.

Зовнішнє середовище високого рівня динамічності потребує комплексного вирішення питань формування корпоративної культури на підприємстві, швидкого реагування на виявлені проблеми й внутрішньому контролю в аспекті їх ефективності та адекватності корпоративній політиці та етиці. При цьому, служба корпоративної культури повинна розглядатися не стільки як дорадчий орган, скільки як орган, що забезпечує впровадження в діяльність суб'єктів господарювання комплексної політики забезпечення якості корпоративної культури та оперативний моніторинг функціонування систем управління на підприємстві.

Окремо слід враховувати наявність незвичайного тиску на персонал, який може полягати в існуванні обставин в зовнішньому середовищі, що сприяють можливості викривлення корпоративної культури персоналом різного рівня ієрархії. Прикладом таких обставин виступають: велике число невдалих проектів з напрямку, що розробляється підрозділом підприємства; підвищення рівня ставок за банківськими кредитами поряд з необхідністю відкриття кредитної лінії для розвитку окремого виду діяльності; виробничий шпіонаж з боку конкурентів, або спроби підкупу облікового персоналу підприємства з метою викривлення ним облікової інформації, що призведе до прийняття неефективних управлінських рішень і таке інше.

У якості загальних факторів впливу на побудову корпоративної культури в межах визначеного суб'єкта господарювання, що обумовлені персоналом слід розглядати: рівень освіти працівників; професійний досвід працівників; комунікативні навички працівників; рівень економічного способу мислення співробітників; готовність працівників брати на себе відповідальність; власні інтереси працівників.

При цьому, у якості працівників розглядаються не тільки робітники менеджери, а, всі без виключення працівники суб'єкта господарювання.

Існуючий рівень освіти працівників обумовлює їх спроможність розуміти принципи та засади формування корпоративної культури та є обов'язковим для врахування при підготовці службою роботи з персоналом рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури, при розробці внутрішніх нормативних документів, що регламентують корпоративну культуру на підприємстві. Низький рівень освіти працівників вимагає від служби управління корпоративною культурою більшого ступеня деталізації регламентних документів, використання простих та поширених у вживанні персоналом слів та словосполучень і таке інше. В свою чергу достатньо високий загальний рівень освіти працівників дозволяє, зокрема, використовувати загальноприйняті поняття без надання їх розгорнутого визначення, будувати багатоступеневу ієрархічну структуру нормативних документів, рекомендацій та аудиторських запитів. При цьому, незалежно від визначеного рівня освіти працівників вважаю

необхідним використовувати просту та зрозумілу форму подання інформації в документах, що розробляються в процесі діяльності підприємства.

Професійний досвід працівників підприємства визначає їх можливість адекватно реагувати на зміни в процесі функціонування підприємства, порівнювати якість окремих операцій за певний час або по відношенню до аналогічних операцій за іншими групами бізнес-процесів. Врахування наявного професійного досвіду передбачає постановку перед менеджером з управління персоналом окремих завдань, спрямованих на оперативне виявлення та усунення недоліків в системі управління корпоративною культурою та внутрішнього контролю, що мають поточний характер.

Наявність у персоналу комунікативних навичок дозволяє істотно знижувати рівень типових недоліків корпоративної культури.

Тому, в якості необхідних завдань управління корпоративною культурою з огляду на поширення рівня комунікації персоналу відокремимо, зокрема, такі: організація розглядів результатів контролю у вигляді спеціальних нарад з представниками всіх підрозділів, що задіяні в процесі формування відповідних складових корпоративної культури, відносно якої була проведена перевірка; обговорення особисто з працівниками шляхом проведення відповідних нарад напрямків вдосконалення бізнес-процесів та комунікаційних каналів в системі управління діяльністю підприємств; попереднє обговорення проектів рекомендацій, що розробляються службою з корпоративної культури.

Рівень економічного способу мислення співробітників визначає їх спроможність розуміти необхідність впровадження ефективних систем корпоративної культури. Загалом наявність економічного способу мислення сприяє постійному підвищенню рівня якості корпоративної культури через те, що співробітники розуміють в більшому чи меншому ступені існуючу залежність ефективності прийняття управлінських рішень та дієвість системи управління підприємством від досягнутого рівня корпоративної культури.

При врахуванні зазначеного фактору дієвим є встановлення завдань, які б передбачали визначення конкретних показників ефективності функціонування систем корпоративної культури з огляду на досягнутий фактичний рівень забезпечення належного ступеню корпоративної культури в розрізі рівня досягнення кожного з встановлених на підприємстві критеріїв якості корпоративної культури.

Готовність працівників брати на себе відповідальність визначає спрямованість дій щодо регламентації їх діяльності та при перевірці дотримання вимог та положень нормативно-правового забезпечення процесу формування корпоративної культури на підприємстві (діючих нормативно-правових актів, установчих документів суб'єкта господарювання, внутрішніх нормативних документів, директив управлінського персоналу та інших внутрішніх вимог). Загалом високий рівень готовності робітників брати відповідальність свідчить про досягнення на підприємстві належного ступеня розподілу обов'язків персоналу та регламентування його діяльності, що сприяє чіткому розумінню співробітниками власних функцій, повноважень та взаємозв'язків з іншими працівниками, і, як наслідок, спроможності відповідати за власні дії.

Врахування фактору «власні інтереси працівників» обумовлює визначення обсягів контрольної діяльності та розробку завдань, що спрямовані на виявлення фактів шахрайства та помилок в роботі та зниження рівня такої типової групи недоліків бізнес-процесів, що обумовлюють зниження рівня їх якості (наприклад, спроби шахрайства або навмисного перекручення облікової інформації з власних інтересів).

Остаточне закріплення завдань та визначення обсягів діяльності з управління корпоративною культурою в системі управління підприємством необхідно здійснювати у відповідності до визначеного рівня якості корпоративної культури та її значимості для суб'єкта господарювання.

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

КУЗНЕЦОВ Андрій Анатолійович, здобувач, Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля  
Директор ПП «Мінімакс», наукові інтереси: управління корпоративною культурою на промислових підприємствах, телефон 067-294-30-05, kuznet@meta.ua