

## СТРАТЕГІЯ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Guseva O.Y. Strategy of proactive management of corporate culture of telecommunications enterprises.** The article states that the corporate culture of a modern telecommunications enterprise is a unique system of values, norms and rules of behavior that is shared by the entire enterprise team and determines both internal relations in the enterprise's workforce and relations with the external environment. The corporate culture of a telecommunications enterprise is directly related to the national culture, which acts as a socio-cultural environment for the development of the former. On the other hand, the corporate culture of the enterprise significantly affects the values and attitudes of the national culture.

It is substantiated that in the process of forming a strategy for proactive management of the corporate culture of telecommunications enterprises, the primary task is to coordinate the organizational structure (first of all, its main functions) with the main functions of the corporate culture of the enterprises. And this, in our opinion, can be considered a key stage in the development of the company's strategy in general, and the strategy of corporate culture management, in particular.

It was determined that the principles of developing a strategy for managing the corporate culture of telecommunications enterprises should necessarily be supplemented with the principle of practicability, which will ensure the biased nature of the strategy.

The relationship between the stages of diagnosing corporate culture and determining the current level of development of the corporate culture of a telecommunications enterprise has been established. He showed that diagnostic tasks meet the criteria for determining the current level of cultural development.

**Keywords:** corporate culture, management strategy, diagnosis of corporate culture, telecommunications company.

**Гусєва О. Ю. Стратегія проактивного управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств.** У статті обґрунтовано місце стратегії управління корпоративною культурою в ієрархії стратегій телекомунікаційного підприємства. Додовнено принципи розробки стратегії управління корпоративною культурою. Встановлено взаємозв'язок етапів діагностики корпоративної культури і визначення поточного рівня розвитку корпоративної культури телекомунікаційного підприємства. Він показав, що завдання діагностики відповідають критеріям визначення поточного рівня розвитку культури, а саме: рівню внутрішньої інтеграції; рівню демократизму управління; рівню усвідомлення цілей та прихильності їм; рівню відкритості і прозорості інформації.

**Ключові слова:** корпоративна культура, стратегія управління, діагностика корпоративної культури, телекомунікаційне підприємство.

### Вступ

**Постановка задачі.** Корпоративна культура є найважливішим інструментом стратегічного управління, який виступає основою побудови будь-якої економічної моделі діяльності. Як система елементів, корпоративна культура лежить в основі організації управління всіма чинниками виробництва (трудовими, матеріальними ресурсами, капіталом та інформацією). Практика діяльності показує, що найшвидше розвиваються ті підприємства, які мають добре розвинену корпоративну культуру. Тому сукупність факторів, які підпадають від стратегічний рівень управління і впливають на розвиток сучасних підприємств, обов'язково включає ефективну корпоративну культуру.

**Аналіз літературних джерел.** Аналіз літературних джерел показав, що в українській і зарубіжній літературі питання управління корпоративною культурою підприємств в аспекті стратегічної спрямованості розглянуті досить докладно. О.О. Чернушкіна та Я.Ю. Данилюк [1] вважають, що управління корпоративною культурою повинно відбуватись виключно на стратегічних засадах. Автори зазначають, що вирішальним призначенням корпоративної культури є її вплив на формування та розвиток компетенцій персоналу.

О.Б. Апостолук [2] у своєму дослідженні також зазначає, що корпоративна культура є одним з найбільш значних стратегічних ресурсів, що забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу та загалом впливає на ефективність його роботи. Отже, не викликає сумнівів, що в сучасних умовах, корпоративна культура виступає стратегічним інструментом в системі управління усіма підприємствами і телекомунікаційними – зокрема.

Незважаючи на велику кількість переконливих досліджень з проблеми стратегічного управління корпоративною культурою, зберігається потреба в проведенні подальших досліджень щодо розробки дієвої стратегії управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств, оскільки вона має свої особливості і тонкощі. Мало опрацьованою є методика визначення типології корпоративної культури, яка сприяла б інтеграції управління корпоративною культурою в стратегічне і оперативне управління телекомунікаційним підприємством. Хоча, як зазначає В.В.Дергачова і Г.А.Федірко, при побудові системи управління корпоративною культурою для конкретного підприємства доцільно насамперед розглядати і враховувати його галузеву специфіку [3].

Вагомий внесок у теоретико-методичне підгрунтя стратегічного управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств зроблено О.В.Виноградовою і Н.О.Євтушенко. Вони розглядають корпоративну культуру у системі управління телекомунікаційним підприємством як стратегічний інструмент, що дасть змогу орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування, адаптуватися до постійних інноваційних перетворень телекомунікаційної галузі, розширити можливості утримання цільового ринку» [4].

Таким чином, необхідною умовою створення ефективно функціонуючої системи стратегічного управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств є підвищення наукової обґрунтованості управлінських рішень в області вибору і взаємодії основних елементів системи управління: принципів, функцій і методів, спрямованих на досягнення цілей управління і безумовно – упереджувальний (проактивний) акцент. Це визначає необхідність удосконалення методичних основ управління корпоративною культурою, що є частиною системи стратегічного управління телекомунікаційним підприємством

**Мета та задачі дослідження.** Мета статті полягає у розвитку теоретичного підгрунтя формування стратегії проактивного управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств на основі уточнення місця стратегії управління корпоративною культурою в ієрархії стратегій підприємства; доповнення принципів розробки стратегії управління корпоративною культурою; встановлення взаємозв'язку між етапами діагностики корпоративної культури і визначенням поточного рівня розвитку корпоративної культури телекомунікаційного підприємства.

### **1. Дослідження місця стратегії управління корпоративною культурою в загальній ієрархії стратегій телекомунікаційного підприємства**

Стратегічне бачення і місія, глобальні цілі і стратегія визначають розвиток підприємства, його довгострокові і короткострокові цілі, конкурентні ініціативи і внутрішню організацію. Все це разом утворює стратегічний план діяльності в даній галузі при наявності існуючих конкурентів, передбачуваних дій ключових гравців галузі і труднощів, що стоять на шляху підприємства до успіху.

Сучасні дослідники здебільшого не розглядають корпоративну культуру як певну підстратегію у загальній ієрархії стратегій підприємства (тобто не бачать її, як наприклад, частину підстратегії управління персоналом), а навпаки обґрунтовують її стратегічну значущість для всіх рівнів стратегічного управління. Так, Д. Катценбах [5] бачить корпоративну культуру рівноправною складовою тріади послідовних компонентів ефективної організації (підприємства). Бізнес-стратегія є рушійним напрямом, тією базою компетенцій, на яких розбудуються конкурентні переваги підприємства. Операційна модель

– це механізм досягнення стратегічних цілей підприємства, який обґрунтовує – у який спосіб на підприємстві будуть структуровані відносини підпорядкування і управління для того, щоб вони найкращим чином підтримували види діяльності, визначені стратегією. Корпоративна культура є третім компонентом: це – мотивація, яка рухає першими двома компонентами і підтримує їх. Це, у першу чергу, емоційна прихильність, яку відчують (або не відчують) працівники до стратегії підприємства; це зобов'язання та зацікавленість, яку працівники привносять у свою роботу, у повсякденні дії (рис. 1).



Рис. 1. Послідовні елементи ефективної організації за Д. Катценбахом [5]

Як зазначає Г.Г.Савіна, (чітко розмежовуючи поняття корпоративної і організаційної культур) визначальною рисою корпоративної культури є її стратегічна спрямованість, оскільки вона охоплює більшу частину явищ духовного життя колективу (домінуючі цінності, укорінені ритуали, міфи, традиційні свята) та являє собою стратегією менеджменту підприємства, яка цілеспрямовано формується, розвивається й, на відміну від організаційної культури, не може бути сформована спонтанно, як неформальна система при взаємодії співробітників компанії [6]. А.І.Кривонос має аналогічну думку: культура підприємства, виступаючи її атрибутом, має відносно самостійне існування, оскільки вона є не тільки сумарним показником культурного рівня персоналу, а й виразом унікальної індивідуальності підприємства [7]. Погоджуючись з зазначеними ученими, ми також вважаємо, що стратегія управління корпоративною культурою не є частиною генеральної, конкурентної або одним з видів функціональної стратегій підприємства. Вона тісно взаємопов'язана з кожним рівнем стратегічного управління підприємством і повинна узгоджуватись з кожним рівнем (рис. 2).

Отже, щоб бути ефективною, корпоративна культура повинна підтримувати місію, цілі й конкретну стратегію розвитку підприємства. При цьому, мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що веде до досягнення максимальних результатів, а зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Чим більшим є підприємство, чим значущими є нові базові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії і культури. Зміни корпоративної культури великих підприємства займають від 2 до 5 років.

Кожне підприємство рано чи пізно стикається з необхідністю адаптувати свою стратегію до змін у галузі. В першу чергу це стосується телекомунікаційних підприємств, оскільки темпи розвитку інформаційно-телекомунікаційних технологій є дуже стрімкими.

Відповідно, зміни стратегічного характеру необхідно вносити як у генеральну стратегію, так і у стратегію управління корпоративною культурою, торкаючись навіть її

глибинних рівнів. Скорочення життєвого циклу високотехнологічної продукції, поява інноваційних послуг, притаманних цифровій економіці, вимагає від телекомунікаційних підприємств швидкої й упереджувальної реакції, успішною основою якої є підтримка персоналом інноваційної культури і культури змін. З огляду на це, стратегія управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств має розвиватись за певними принципами (рис.3).

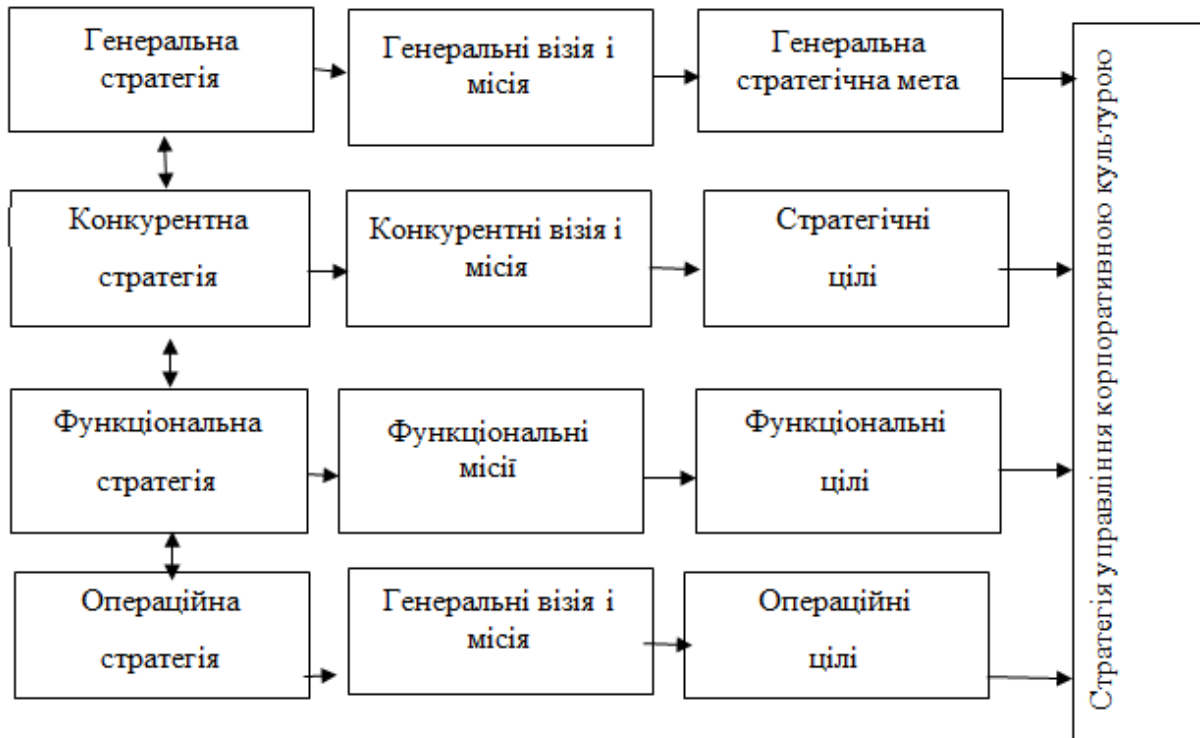


Рис. 2. Місце стратегії управління корпоративною культурою в ієрархії стратегій телекомунікаційного підприємства (авторська розробка)

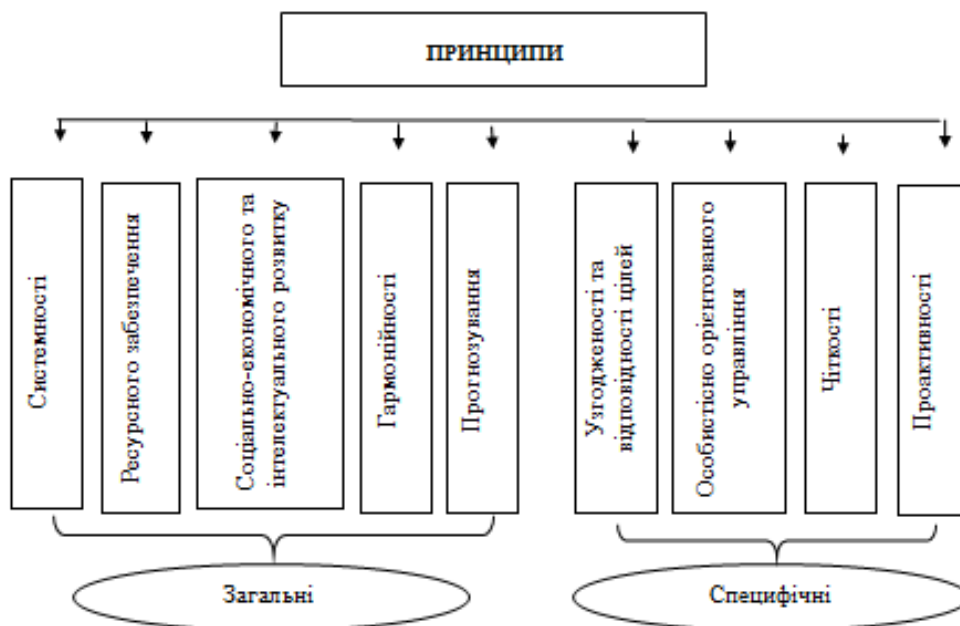


Рис. 3. Принципи розробки стратегії управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств (додовнено автором)

Принцип системності спрямовує колектив на необхідність свідомої діяльності під час переходу від одного рівня розвитку культури до іншого, більш досконалого. На підприємстві він передбачає певну систему діяльності, яка охоплює етап підготовки до зміни стану культури та етап реалізації цих перетворень.

Принцип ресурсного забезпечення базується на обов'язковому інформаційному, кадровому, фінансовому забезпеченні процесів управління корпоративною культурою, як на етапі формування, так і у подальшому – на етапі розвитку (реформації).

Принцип соціально-економічного розвитку передбачає, що корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення відповідного економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників підприємства та збереження компетенцій підприємства.

Принцип гармонійності базується на узгодженні інтересів всього персоналу в процесі формування і розвитку корпоративної культури, забезпеченні психологічного комфорту працівників підприємства і синхронному протіканні реформації корпоративної культури зі зміною стратегії і коригуванням організаційної структури. Дія даного принципу характеризує ефективність підприємства й управління процесом розвитку та зміни корпоративної культури.

Принцип прогнозування базується на законі незворотної зміни середовища корпоративної культури, а також його адаптаційних можливостях. В такому випадку опірність середовища підприємства нововведенням, яка може набувати форми консервативних дій щодо нового, природна і навіть закономірна для збереження усталеності середовища як системи.

Взагалі прийняття чи неприйняття нового можна розглядати з позицій якісного стану системи корпоративної культури, можливості або неможливості її збереження, усталеності й здатності до саморозвитку [3].

Така дія цього принципу спрямована на недопущення стихійних, непередбачуваних дій, що можуть значно затримати реалізацію процесів розвитку чи зміни корпоративної культури. У такій ситуації управління ними повинно охоплювати передбачення, прогнозування змін та їх наслідків для підприємства в цілому.

Специфічні принципи управління розвитком корпоративної культури сформульовані у відповідь на сучасні тенденції цифровізації економіки, сплюснення організаційних структур (зменшення загальної кількості ієрархічних рівнів), поступовий перехід від керівництва на засадах підпорядкування до керівництва на засадах співробітництва.

Принцип узгодженості на відповідності цілей пов'язаний з тим, що кожне телекомунікаційне підприємство розробляє свою місію, візію, декомонує стратегію і стратегічні цілі. Корпоративна культура повинна відповідати встановленим цілям та сприяти їх досягненню.

Принцип особистісно орієнтованого управління вказує на необхідність зосередження корпоративної культури на особистісно-орієнтованому менеджменті. Оскільки особистість людини є тим чинником, від якого безпосередньо залежить продуктивність її праці, професійні та рольові компетенції.

Принцип чіткості показує усвідомлення керівництвом підприємства значення корпоративної культури у розрізі усіх її елементів і напрямів удосконалення. Керівники телекомунікаційних підприємств повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури та того соціально-економічного ефекту, якого вони хочуть досягти за рахунок її використання.

Принцип проактивності передбачає розвиток корпоративної культури на основі упереджувальних заходів зі зміцнення культури з одного боку, і використання найновітніших підходів до управління корпоративною культурою – з іншого.

Оскільки телекомунікаційні підприємства є системоутворюючими і такими, що задають темпи розвитку інших галузей – стратегія управління вітчизняних телекомунікаційних підприємств (у першу чергу великих) повинна мати чітку проактивну спрямованість.

І саме тому стратегія проактивного управління корпоративною культурою – це безперервний процес, а не одноразова дія. Керівники повинні переглядати стратегію, реформуючи корпоративну культуру так часто, як того вимагають зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Високий динамізм сучасного бізнес-простору, розвиток цифрової економіки обумовлюють постійну зміну та коригування стратегії діяльності телекомунікаційних підприємств.

З огляду на це, стратегія управління корпоративною культурою також передбачає проведення постійної діагностики рівня розвитку, виявлення проблемних зон і за необхідності – реформацію тих елементів (складових корпоративної культури), які перешкоджають реалізації її головних функцій.

Означені принципи лягли в основу розробки стратегії управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств. На наш погляд, ця стратегія повинна враховувати дві стадії: формування, яка притаманна новим підприємствам, і розвитку. Зважаючи на те, що найвпливовіші телекомунікаційні підприємства в Україні є достатньо зрілими, в процесі стратегічного управління особливу увагу слід приділяти стадії розвитку корпоративної культури.

## **2. Обґрунтування етапів діагностики корпоративної культури телекомунікаційного підприємства**

Одним з найбільш відповідальних етапів (елементів) розвитку корпоративної культури є її діагностика у розрізі встановлених (наявних на даний час) елементів портфелю та виявлення нерозвинутих, але необхідних на даному етапі підприємству. Завдання, які повинно виконати телекомунікаційне підприємство на даному етапі, а також заємозв'язок етапів діагностики корпоративної культури і визначення поточного рівня розвитку корпоративної культури телекомунікаційного підприємства узагальнено на рис. 4.

Як бачимо, завдання діагностики корпоративної культури чітко узгоджені з критеріями рівня розвитку корпоративної культури. Для проведення ґрунтовної діагностики корпоративної культури доцільно, на наш погляд, застосувати комбінацію холистичних, метафоричних та кількісних методів.

Холистичні (holistic) методи передбачають, що дослідник занурюється в культуру і діє як глибоко співпричетний спостерігач. Як правило, ця група методів передбачає наявність у дослідника певних компетенцій і досвіду, що забезпечують професійну інтерпретацію результатів спостережень і формування обґрунтованих висновків. Найбільш показовим прикладом холистичного дослідження є «клінічна методологія» Е. Шейна. Холистична методологія Шейна вимагає дуже глибокої професійної підготовки і вважається одним з найбільш витратних за ресурсами і часом. Метафоричні (мовні) методи полягають у використанні зразків мови документів, існуючої звітності, оповідань, легенд і бесід. Як правило, ефективність цієї групи методів залежить від обсягу і якості документації підприємства, а саме: релевантності, актуальності та достовірності розміщених у них даних.

Кількісні методи діагностики корпоративної культури передбачають використання процедури інструментів соціологічного дослідження, збір та статистичну обробку масивів даних. У більшості випадків основними способами збору інформації виступають опитування і анкетування.

Ця група методів часто визнається найбільш ефективною, що дозволяє охопити різні аспекти корпоративної культури та отримати максимально об'єктивну картину. Так, для визначення рівня розвитку корпоративної культури та встановлення стратегічних типів корпоративної культури телекомунікаційних підприємств була розроблена відповідна анкета, питання якої охопили усі 18 елементів культури. Однією з незаперечних переваг кількісного підходу до діагностики є можливість проводити порівняння культур різних підприємств і співставляти рівень розвитку культур.

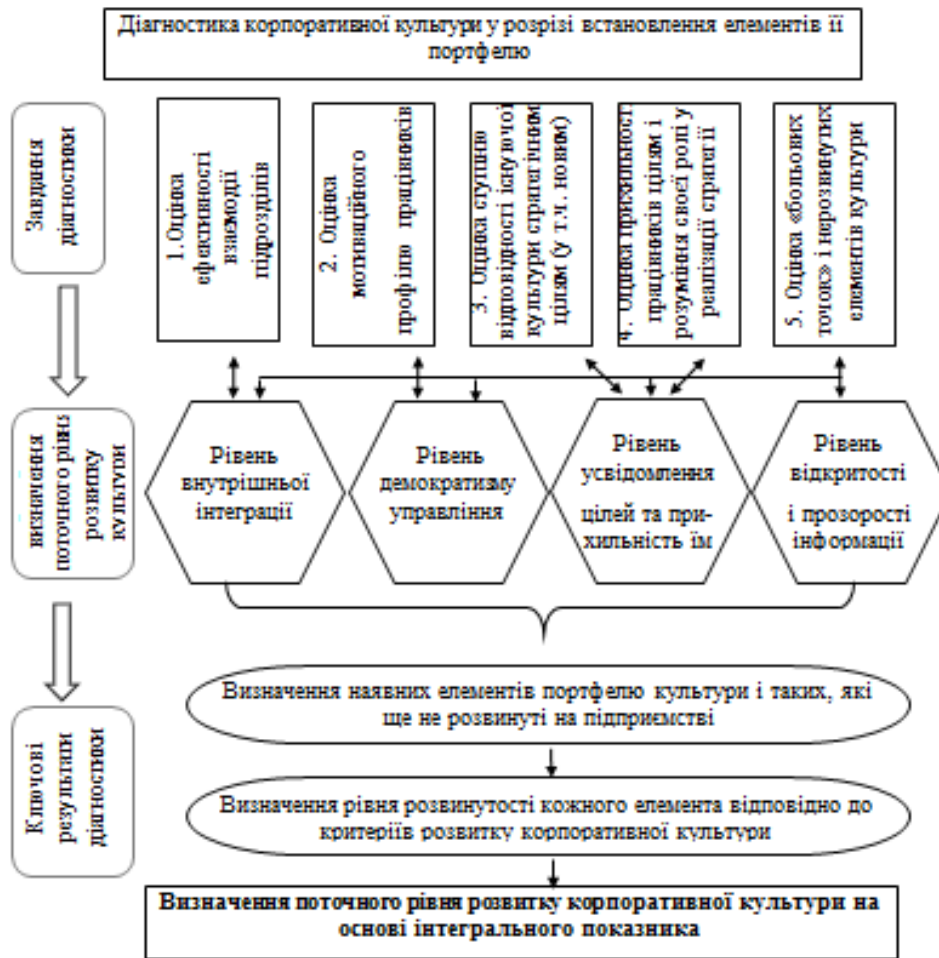


Рис. 4. Взаємозв'язок етапів діагностики корпоративної культури і визначення поточного рівня розвитку корпоративної культури телекомунікаційного підприємства (авторська розробка)

Отже, вважаємо, що якість діагностики корпоративної культури в процесі стратегічного управління може бути забезпечена раціональним поєднанням комплементарних інструментів і процедур з різних груп методів. Хоча ядром діагностики, на наш погляд, повинні бути саме кількісні методи.

Наступним етапом є обґрунтування існуючої типології культури за релевантними моделями. Проведені дослідження провідних моделей управління корпоративною культурою продемонстрували, що найбільш релевантною для телекомунікаційних підприємств є модель Камерона-Куїнна. Вона враховує два найбільш важливі фактори ефективності сучасних телекомунікаційних підприємств, а саме: гнучкість управління і зовнішнє фокусування.

Після встановлення стратегічного типу корпоративної культури телекомунікаційного підприємства необхідним є встановлення ступеня відповідності рівня розвитку корпоративної культури діючій стратегії підприємства, що є наступним етапом стратегії проактивного управління корпоративною культурою. Вважаємо, що основою відповідності корпоративної культури стратегії є, головним чином, взаємовідповідність культури і організаційної структури підприємства, що підтверджено науковими доробками багатьох учених.

Дослідження довели, що корпоративна культура на телекомунікаційних підприємствах складається не відразу, процес її формування складний й тривалий у часі. Стратегія проактивного управління корпоративною культурою цих підприємств базується на систематичних процесах діагностики наявної культури, інтегрального оцінювання поточного рівня розвитку культури, моніторингу її відповідності організаційній структурі і стратегії загалом, розробці і запровадженні заходів з удосконалення типології культури, а у випадках необхідності й реформації поверхневих, підповерхневих і глибинних її рівнів. Отже, у зв'язку з тим, доходимо висновку, що корпоративна культура може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища; процес управління розвитком корпоративної культури є безперервним.

При вирішенні задачі підтримки сформованої корпоративної культури виступають такі чинники, які будуть відігравати визначальну роль: відбір персоналу; діяльність вищої керівної ланки; культурна адаптація і її основні стадії.

Повна реалізація стратегії проактивного управління корпоративною культурою на телекомунікаційному підприємстві може тривати від декількох місяців до декількох років.

### **Висновки**

Дослідження показали, що стратегія проактивного управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств базується на тому, що культура є об'єктивно існуючою категорією, яка суб'єктивно сприймається людиною і визначає орієнтири її поведінки в соціокультурному і корпоративному просторі сучасного підприємства.

Зазначено, що корпоративна культура сучасного телекомунікаційного підприємства – це унікальна система цінностей, норм і правил поведінки, яка поділяється всім колективом підприємства та визначає як внутрішні відносини в трудовому колективі підприємства, так і взаємовідносини з зовнішнім середовищем. Корпоративна культура телекомунікаційного підприємства безпосередньо пов'язана з національною культурою, яка виступає у якості соціокультурного середовища розвитку першої. З іншого боку, корпоративна культура підприємства суттєво впливає на цінності й установки національної культури.

Обґрунтовано, що в процесі формування стратегії проактивного управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств першочерговим завданням є узгодження організаційної структури (насамперед, її головних функцій) з головними функціями корпоративної культури підприємств. І це, на наш погляд, можна вважати ключовим етапом розбудови стратегії підприємства взагалі, і стратегії управління корпоративною культурою, зокрема.

Визначено, що принципи розробки стратегії управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств слід обов'язково доповнити принципом практичності, який забезпечить упереджувальний характер стратегії.

Встановлено взаємозв'язок етапів діагностики корпоративної культури і визначення поточного рівня розвитку корпоративної культури телекомунікаційного підприємства. Він показав, що завдання діагностики відповідають критеріям визначення поточного рівня розвитку культури, а саме: рівню внутрішньої інтеграції; рівню демократизму управління; рівню усвідомлення цілей та прихильності їм; рівню відкритості і прозорості інформації.



**Список використаної літератури**

1. Чернушкіна О.О., Данилюк Я.Ю. Управління корпоративною культурою організації на стратегічних засадах: *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3, Том 1. С.38-43.
2. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. №2. С. 68-73.
3. Дергачова В. В., Федірко В. А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. № 2. С. 31-38.
4. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 38-44.
5. Катценбах Д. Томас Д. Андерсон Г. Трансформація корпоративної культури: важні деталі, без яких нічого не працює. К.: *Альпіна Бізнес Букс*, 2020. 175 с.
6. Савіна Г.Г. Корпоративна культура як інструмент формування іміджевої стратегії підприємства. *Соціально-економічний розвиток регіонів у контексті міжнародної інтеграції*. 2018. № 3, с. 73-79.
7. Кривонос А., Білокур М., Шевченко О., Ляшенко О. Корпоративна культура як складова успішного підприємництва. *Персонал*. 2012, № 6 (158), с. 36-43.

***Автор статті***

**Гусєва Ольга Юрїївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Державний університет телекомунікацій, Київ, Україна.

***Author of the article***

**Guseva Olha Yuriivna** – Doctor of Science (Economic), Professor, Head of the Department of Economics, State University of Telecommunications, Kyiv, Ukraine.

Дата надходження в редакцію: 17.01.2022 р.

Рецензент: д.е.н., проф. О.В. Виноградова