

УДК 722:37

Виноградова О.В., д.е.н., професор;
Євтушенко Н.О., к.е.н., доцент,
Державний університет телекомунікацій

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Розглянуто сутність та зміст корпоративної культури в системі управління підприємством. Виявлено взаємозв'язок рівнів корпоративної культури з мотивацією та результативністю. Встановлено характерні особливості корпоративної культури як стратегічного інструменту управління телекомунікаційними підприємствами.

Ключові слова: культура, корпоративна культура, стратегічний інструмент, управління, система управління, телекомунікаційне підприємство.

Постановка проблеми. Проблеми управління вітчизняними підприємствами в умовах політичної та економічної кризи на фоні глобалізаційних перетворень пов'язані, перш за все, з невідповідністю інструментарію управління цілям та завданням у довгостроковій перспективі. Одним з важливих важелів, який дозволяє підприємствам пристосовуватися та адаптуватися до змін є корпоративна культура, яка сприяє досягненню стратегічних орієнтирів через зміни в культурі управління. Ефективність діяльності суб'єктів господарювання залежить від гармонійної взаємодії між всіма учасниками виробничих відносин – стекхолдерами. Саме тому актуальними є дослідження питань корпоративної культури в системі управління підприємством з метою створення гармонійного балансу інтересів головних стекхолдерів: власників та працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У західній економічній літературі, починаючи з 1980-х років, корпоративну культуру як одну з ефективних інструментів управління досліджено багатьма вченими. Істотний внесок у дослідження цих проблем зробили І. Ансофф, С. Брю, К. Девіс, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Маслоу, К. Макконнелл, Б. Мільнер, Д. Ньюстром, Т. Пітерс, М. Портер, Р. Рютінгер, Г. Саймон., Р. Уотермен., Е. Шейн та ін. Вивченням проблематики організації корпоративного управління серед вітчизняних вчених займалися В. Євтушевський, Д. Задихайло, О. Кібенко, Г. Назарова, М. Небава, Ю. Петруні, А. Пригожин, А. Сірко, В. Співак, В. Шепель та ін. Недосконалість системи корпоративного управління в телекомунікаційній галузі зазначали у своїх роботах М. Желіховська, І. Новікова, О. Цурік та ін.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Однак, при всьому розмаїтті наукових доробок, розгляду сутності та змісту корпоративної культури в системі управління вітчизняних телекомунікаційних підприємств приділено недостатньо уваги. Крім того, потребують дослідження питання щодо розповсюдження корпоративної культури у діяльності підприємств як стратегічного інструменту управління.

Метою дослідження є огляд сутності та змісту корпоративної культури в системі управління, аналіз її впливу на мотивацію і результативність діяльності підприємства та обґрунтування особливостей корпоративної культури як стратегічного інструменту управління телекомунікаційними підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Система управління підприємствами в сучасних умовах господарювання спрямована на досягнення наступних цілей: зростання сукупного добробуту власників фірми, збільшення прибутку, підтримка життєздатності, захист досягнутого, розвиток, набуття нових якостей, виконання суспільних функцій, урядових завдань та ін. У той же час, в діяльності підприємств телекомунікаційної галузі особливий наголос робиться на процесі управління трудовими ресурсами підприємства. Поряд з фінансовим і виробничим капіталом все більш стратегічними стають знання, вміння, трудові

навички, ініціатива, заповзятливість робітників. Оскільки фінансовий та виробничий капітал невіддільний від людини, він отримав назву людського.

Трансформації другої половини ХХ століття внесли перетворення, у процесі яких теорія трудових ресурсів відокремилась у нову науку – теорію людського капіталу, що сприяло виникненню нового погляду на управління та призвело до формування корпоративної культури. Зміни в економічних відносинах суб'єктів господарювання дозволили вченим поглянути на корпоративну культуру як на критерій рівня менеджменту та розвитку людського капіталу будь-якого підприємства. З цього приводу, встановлено, що у більшості випадків корпоративна культура на підприємстві проявляється у філософії та ідеології управління, впливає на ціннісні орієнтації та очікування, відображається через норми поведінки.

Для вітчизняних дослідників проблеми корпоративної культури є відносно новими, мало розвинутими в нашій країні. І все ж, перші ознаки цивілізованого підходу до визначення цього феномену в Україні вже є. На думку А.Д. Чернявського, корпоративна культура регламентує поведінку людини, дає можливість спрогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях [1, с. 45] та базується на такому:

- загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра тощо) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші тощо);
- реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи тощо) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства тощо).

За визначенням Д. В. Задихайла «Корпоративна культура – це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо» [2].

Корпоративна культура як об'єкт в управлінських відносинах є багатоаспектною категорією, яка може удосконалюватися та розвиватися під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Як правило, на сутність та зміст корпоративної культури впливають такі чинники: особисті погляди працівників підприємства, вид діяльності підприємства, макроекономічні показники соціально-економічного розвитку та народні традиції країни. Такі особливості дозволяють корпоративній культурі виконувати наступні функції: 1) соціально-психологічну, 2) захисну, 3) регулюючу, 4) результативну.

Змістовний аспект корпоративної культури прослідковується через рівні корпоративної культури (рис. 1).

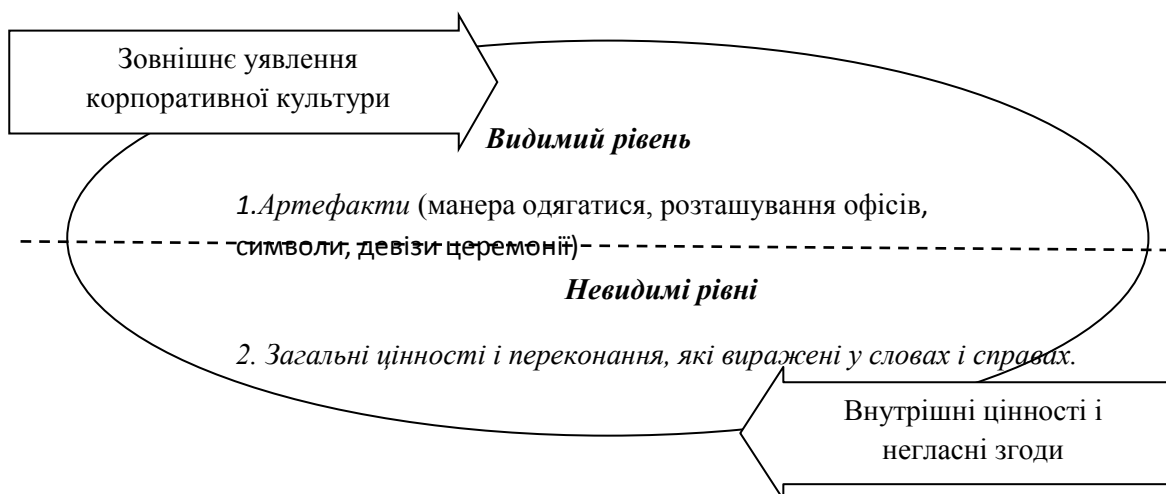


Рис. 1. Рівні корпоративної культури [3, с. 87]

Перший рівень – видимий, базисний, отримав назву «артефакти культури». Він формує основу моделей поведінки людського капіталу в колективі, його відношення до реалізації виробничих процесів. На цьому рівні відображаються правила поведінки персоналу, манера вдягатися, символи та організаційні церемонії, особливості розташування офісів, тобто все те, що дозволяє спостерігати за поведінкою як менеджерів так і виконавців.

Другий рівень – невидимий, змістовний, який характеризує результат роботи людського капіталу з урахуванням здобутків першого рівня та відображає їхні цінності, що культивуються у процесі роботи. Причому, виявляється, є певна частка цінностей, які закладені у півсвідомості людського капіталу, хоча їх не помічають, але вони керують поведінкою людського капіталу у процесі формування та реалізації управлінських рішень.

Третій рівень – невидимий, глибинний. На цьому рівні відбувається прояв особистісних психологічних цінностей, які були сформовані і закладені раніше: мислення, почуття та волю. Однак саме ці цінності, спрямовують людський капітал на досягнення об'єктивного блага відповідно до трьох сфер духовності – пізнання, мистецтво, мораль.

Взаємодія, яка відбувається між рівнями корпоративної культури дозволяє створити гармонійність в системі управління. Це знаходить своє відображення у культурі взаємовідносин між різними рівнями людського капіталу підприємства, зокрема менеджерами та їх підлеглими. В даних обставинах виключається шаблонне ставлення вищого менеджменту, який визнає заслуги свої підлеглих та створює постійні умови до заохочення й стимулювання.

Експерти вказують, що процес формування загальної, зручної і придатної корпоративної культури базується на дотриманні наступних принципів у відносинах, які варто прийняти до уваги в організації діяльності підприємств сфери телекомунікацій, а саме:

- завжди виконувати свої обов'язки на найвищому рівні компетентності;
- брати на себе ініціативу і йти на ризик;
- пристосовуватися до змін;
- бути здатним приймати рішення;
- працювати в команді;
- бути «відкритим» для інформації, знань, новин про актуальні проблеми, пов'язані з діяльністю підприємства;
- довіряти і бути гідним довіри;
- поважати інших (клієнтів, колег, постачальників та ін.), а також самого себе;
- відповідати за свої вчинки і приймати на себе відповідальність;
- застосовувати критичний підхід і прислухатися до критики на свою адресу,
- винагороджувати і бути нагородженим залежно від результатів.

У наведеному списку чітко вирізняються дві групи положень. Перші п'ять являють собою трудові цінності, тобто є особливо важливими для трудової діяльності, власне роботи і способів її виконання. А останні п'ять являють собою загальнолюдські чесноти, прості і зрозумілі, необхідні для життя і плідної роботи у великому, складно організованому суспільстві [4].

Отже, виявляється, що, впливаючи на свідомість та півсвідомість людського капіталу в системі управління телекомунікаційним підприємством, корпоративна культура може стати активним провідником до взаємоузгодженої діяльності, що обов'язково сприяє успіху діяльності на фоні підвищення рівня конкурентоспроможності.

Як справедливо зазначають Левін І. М. і Готтсєб Дж., можливість ефективно перебудувати корпоративну культуру на підтримку стратегічної мети може бути джерелом конкурентних переваг компанії [5, с. 45]. Однак, успіх залежить не тільки від знань, практичних навичок людського капіталу, а й від мотивації. Мотивація є важливим інструментом управління, яка спонукає людський капітал до продуктивної діяльності та саморозвитку. Вчені зазначають, що сенс діяльності людини не тільки в тому, щоб отримати результат; сенс діяльності полягає і в самій діяльності, в самому процесі діяльності, у тому,

щоб виявити фізичну та інтелектуальну активність. Коли суб'єкта спонукає сам процес діяльності, а не її результат, то це свідчить про наявність компонента мотивації. Результативний складник мотивації, з одного боку, пов'язаний з окресленням перспективних цілей, а з іншого – з прийняттям людиною цілей і завдань у самій діяльності [6, с. 8-9].

Для сучасних телекомунікаційних підприємств корпоративна культура є найсильнішим мотиваційним фактором [7, с. 6]. А мотив, у свою чергу, є чинником, що веде до перетворення програми діяльності в активну діяльність, та дозволяє працівнику співвідносити конкретні ситуації із системою цінностей, якими він керується у своїй поведінці. За таких умов, працівники підприємства усвідомлюють власний внесок у вирішення виробничих питань в системі управління. Це доводить, що успішна діяльність людського капіталу є результатом не емоційного стану, а способом мислення.

Проте не треба забувати, що результативність діяльності підприємства залежить не тільки від дій менеджменту вищого рівня, а й ще від його інтелектуально-культурних якостей. На думку американських вчених 50% мотивації залежить від самого працівника, а 50% – від керівника. Найкраще мотивує людину персональна увага до неї. Тому керівник повинен дати зрозуміти кожному, що саме він потрібен для загальної справи, справедливо оцінити дії кожного працівника. Досвідчений та мудрий управлінець завжди піклуватиметься, щоб кожен працівник отримав свою частку визнання. Це сформує та зміцнить командний дух. Адже, 90% людей діють відповідно до теорії очікувань і хочуть отримати справедливую оцінку своїх дій, а, от система винагород може підвищити ефективність праці людей лише на 25% [8, с. 230]. Ці обставини формують підґрунтя для створення корпоративної культури в системі управління на високому рівні.

При цьому, мотиваційні дії як засоби управління людським капіталом на підприємстві повинні бути представлені у двох аспектах: економічному та психологічному. Економічні методи мотивації пов'язані з отриманням максимальної матеріальної винагороди, а психологічні – з внутрішнім комфортом людини в цьому і на цьому підприємстві, зокрема. Управління людським капіталом, при якому буде використовуватися реальний потенціал працівників, їх знання і вміння для досягнення стратегічних цілей, що стоять перед підприємством, пропонуємо представити схематично (рис. 2).

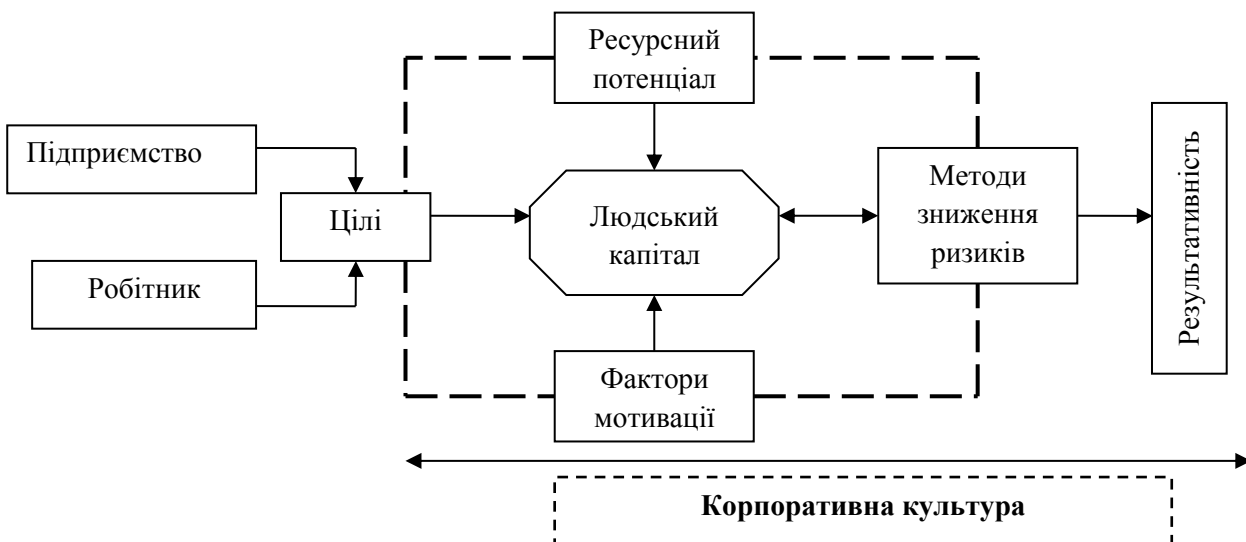


Рис. 2. Людський капітал як джерело економічного росту [9, с. 129].

Тож, корпоративна культура – це такий економічний і психологічний стан на підприємстві, при якому людський капітал використовує свої потенційні можливості, знання і вміння для безперервного та результативного процесу виробництва, ефективно взаємодіє з

ресурсами підприємства з урахуванням у своїй роботі методів мінімізації ризиків, але при наявності мотиваційних факторів [9, с. 128-129].

Метою започаткування корпоративної культури в системі управління телекомунікаційного підприємства є створення сприятливого психологічного клімату для розвитку інтелектуального потенціалу людського капіталу підприємства у стратегічній перспективі. Ці обставини дадуть змогу вирішувати проблемні питання на підприємстві, зокрема, зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, та будуть сприяти результативності, прибутковості та продуктивності. З цього приводу, для досягнення поставленої мети доцільно вирішувати такі завдання:

- справедливе делегування відповідальності;
- зміцнення дисципліни в системі управління;
- стабільність соціальних відносин;
- мотивування персоналу до спільної та успішної діяльності;
- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- підтримка індивідуальної ініціативи людського капіталу на всіх рівнях;
- створення соціально-психологічного клімату та атмосфери єдності для всіх рівнів людського капіталу;

- надання допомоги молодим фахівцям в досягненні особистого успіху;
- зміцнення корпоративної родини.

Економічне зростання підприємств забезпечується завдяки оптимізації роботи та розвитку всіх сфер економічної діяльності підприємства. Такі зміни в економічному устрої потребують переосмислення та перебудови процесу виробництва матеріальних благ. Місто корпоративної культури в системі стратегічних цілей телекомунікаційного підприємства наведено на рис. 3.



Рис. 3. Місто корпоративної культури в системі стратегічного управління підприємством (авторська розробка)

Тож, особливої уваги потребує питання залежності фінансового результату підприємства та можливостей його подальшого розвитку від кваліфікованих та обґрунтованих дій людини. Враховуючи особливості діяльності підприємств телекомунікаційної галузі (унікальний характер продукту, який поєднує матеріальне виробництво та сферу послуг; надання телекомунікаційних послуг протягом довготермінового періоду; безперервний характер інноваційних процесів в галузі; великий обсяг цільового ринку споживачів послуг тощо [10, с. 39]), корпоративна культура у системі управління телекомунікаційним підприємством має розглядатися 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. При цьому, слід враховувати, що ефективне управління підприємством вимагає високого рівня культури керівника: інтелігентності, самовладдя, витримки, врівноваженості, стриманості, відповідальності, обов'язку, піклування про загальні інтереси, скромності, вміння слухати, уважності, чуйності, людяності тощо.

Отже, керівникам необхідно пам'ятати, що найбільша цінність організації – це люди, які у процесі діяльності набувають властивостей капіталу. Тому дотримання етичних норм у цьому процесі є характерною ознакою успішної діяльності підприємства та надасть відчутну економічну вигоду.

З цього приводу корпоративну культуру слід використовувати як стратегічний інструмент в системі управління, який умовно поділяють на два напрями. Перший напрям визначається формами і засобами управління. Другий - об'єднує специфічні підходи:

- універсальність знаково-символічної системи, що включає найменування, знаки, систему фірмової ідентифікації;
- систему комунікаційних чинників: "офіційна" корпоративна мова, розмовні мови, жаргони, сленги, система неформального спілкування і под.;
- діяльність і оновлення керівного складу та персоналу (стабільність, постійна ротация, взаємозамінність, розподіл прав і відповідальність тощо);
- спільна або відокремлена робота, навчання або участь у корпоративних заходах співробітників, які представляють різні соціальні групи за національними, расовими, статевими, віковими, політичними, ідеологічними, клановими та іншими ознаками.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати власний погляд на сутність та зміст корпоративної культури в системі управління та запропонувати визначити корпоративну культуру як результат якісного управління людським капіталом на підприємстві з урахуванням напрямів його розвитку та соціально-психологічних особливостей. Корпоративну культуру у системі управління телекомунікаційним підприємством пропонується розглядати 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.

Список використаної літератури

1. Чернявський А. Д. *Корпоративне управління [Текст] : навч. посіб. – МАУП, 2007. – 208 с.*
2. *Задихайло Д.В. Корпоративне управління [Текст] : навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова ; М-во освіти і науки України. – Х. : Еспада, 2003. – 687 с.*

3. Корпоративная культура [Текст] : учебно-метод. пособие / Авт.-сост. Т. А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с. – Управление предприятием / Под ред. В. Н. Войтоловского, А. М. Лайкова. – Л.: ЛФЭИ, 2006. – 570 с.
4. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. – 2005. – № 1 (13). – С. 54-59.
5. Levin I. M. Realigning organization culture for optimal performance: six principles & eight practices / I. M. Levin, J. Gottlieb // Organization development journal. – 2009. – № 4. – P. 31 – 47.
6. Занюк С.С. Психологія мотивації: Навч. посіб. – К.: Либідь, 2002. – 304 с.
7. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
8. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. посіб. – К.: Знання, 2007. – 420 с.
9. Євтушенко Н.О. Людський капітал як джерело економічного зростання // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – № 255. – В 9т. – Т.І. – С. 126 – 130.
10. Цурик О. Визначення сутності стратегічного розвитку підприємств телекомунікаційної галузі / О.Цурик // Галицький економічний вісник. — 2013. — №3(42). — С.37-43.

Виноградова Елена Владимировна, Евтушенко Наталья Александровна
Корпоративная культура как стратегический инструмент в системе управления телекоммуникационными предприятиями. Рассмотрены вопросы сущности и содержания корпоративной культуры в системе управления предприятием. В процессе исследования выявлена взаимосвязь уровней корпоративной культуры с мотивацией и результативностью. Установлены характерные особенности корпоративной культуры как стратегического инструмента управления телекоммуникационными предприятиями.

Ключевые слова: культура, корпоративная культура, стратегический инструмент, управление, система управления, телекоммуникационное предприятие.

Vynogradova Olena, Yevtushenko Natalya. *Corporate culture as strategic instrument in system control telecommunications companies. It was considered the nature and content of corporate culture in the management of the company. In the process of the study discovered the relationship of corporate culture on the motivation and efficiency. It was installed characteristics of corporate culture as a strategic instrument management telecommunications companies.*

Keywords: culture, corporate culture, strategic management instrument, management system, telecommunications enterprise.