

Сазонова Т. О., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Sazonova T. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
ORCID ID (0000-0003-1454-5135)

Потапюк І. П., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Potapiuk I. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
ORCID ID (0000-0002-1051-0114)

Шаповал В. В., здобувач вищої освіти
Shapoval V., student

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN THE MODERN ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Полтавська державна аграрна академія

Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та працівників на загальні цілі. Корпоративна культура формує та проявляється в цінностях та нормах, які визначають поведінку персоналу; в атмосфері та соціально-психологічному кліматі в колективі; в образі організації. Корпоративна культура робить кожну організацію неповторною та індивідуальною, створює їй конкурентні переваги на ринку товарів та послуг. Специфіка організаційної культури визначається її носіями та сферою діяльності організації.

В статті розглянуті особливості сформованих корпоративних культур неприбуткових медичних підприємств. Охарактеризовані атрибути корпоративної культури неприбуткових підприємств. Досліджені комунальні медичні підприємства Полтавської області відносно особливостей функціонування, сформованих в них, видів корпоративних культур. Сформовані пропозиції щодо механізму формування та / або реорганізації корпоративних культур сучасних підприємств.

Ключові слова: *корпоративна культура, неприбуткові організації, цінності, норми, поведінка, персонал, менеджмент.*

Modern management considers organizational culture as a powerful strategic tool that allows you to focus all departments and employees on common goals. Corporate culture forms and manifests itself in the values and norms that determine the behavior of staff; in the atmosphere and socio-psychological climate in the team; in the image of the organization. Corporate culture makes each organization unique and individual, creates its competitive advantages in the market of goods and services. The specificity of organizational culture is determined by its carriers and the scope of the organization.

The article considers the features of the formed corporate cultures of non-profit medical enterprises. Attributes of corporate culture of non-profit enterprises are characterized: samples of fundamental assumptions, values, symbols. The communal medical enterprises of Poltava region are investigated concerning the peculiarities of functioning, the types of corporate cultures formed in them. In particular, the predominance of bureaucratic type of culture or culture of control was revealed. The formal orientation of corporate cultures of the studied enterprises has a positive and effective vector. But the formal articulation of the postulates of corporate culture is not a guarantee of their «work». Without moderate management, focused on the development, implementation and maintenance of corporate culture, without its acceptance by staff at all levels - the guidelines and measures developed within the individual corporate culture will not work. We have formed proposals for the mechanism of formation and / or reorganization of corporate cultures of modern enterprises. To implement measures for the formation and / or development of organizational culture of a non-profit medical institution, it is advisable to act in stages, as correctly and accurately as possible formulating the content of each stage. All desired improvements should be formulated in the form of a certain philosophy, which is ready to accept the majority of staff. The application of the proposed algorithm for the formation of organizational culture in everyday activities can create objective opportunities to achieve strategic goals, key performance indicators, planned development targets and fulfillment of the organization's tasks defined by the statute in the near future.

Key words: *corporate culture, non-profit organizations, values, norms, behavior, personnel, management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.

На сьогоднішній день в процесі формування ефективної системи управління організацією важлива роль відводиться корпоративній культурі. Це є природним, адже, корпоративна культура включає в себе сукупність загальновизнаних норм і зразків поведінки, ціннісних поглядів, які є еталоном та визначають цінність роботи співробітників, незалежно від їх функціональних обов'язків, посади. Корпоративна культура підприємства є поєднуючим елементом всіх видів діяльності, відносин в межах та поза межами організації, формує згуртований колектив та імідж організації.

Корпоративна культура дозволяє віднайти організації свій унікальний образ. Транслюючи його, зокрема, у зовнішнє середовище, вона здатна підвищити власну конкурентоспроможність. Поміrkована корпоративна культура завжди сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу та організації в цілому.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.

Серед вчених, які почали вивчення організаційної культури та наголошували на даному явищі, як на важливому чиннику ефективності діяльності будь-якої організації, зазначимо М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Е. Шейна, К. Камерона, Р. Гэлэгера, Г. Хофстеда. Вони визначали корпоративну культуру як системне утворення саме пособи, а також, як елемент загальної системи управління організацією. Таким чином, складові корпоративної культури здійснюють вплив на елементи організації, і навпаки – згідно досліджень зазначених авторів. З цим важко не погодитися.

Серед вітчизняних дослідників можна виокремити Хаєта Г. Л., Сьськова О.Л. [1], вони розглядають розвиток корпоративної культури у заємозв'язку з видом менеджменту, періодами часу, зовнішнім та внутрішнім середовищем, технологією, і, що головне – з особистістю працівників. Калініченко Т. І. в своїх працях розглядає організаційну культуру, як особисту культуру менеджера, що охоплює культуру праці та утримання власного робочого місця, культуру поведінки у міжособистісних взаєминах та взаєминах із підлеглими, культуру мови тощо [2, с. 22]. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. розглядають корпоративну культуру як загальноприйнятну в організації систему особистих і колективних цінностей, а також правил поведінки працівників [3, с. 32]. Потапюк І. П. вказує на той факт, що корпоративна культура є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства, оскільки науково-технічний прогрес значно прискорює старіння професійних знань і навичок, а саме культура підприємства може виховати у власному персоналу прагнення до постійного самовдосконалення та розвитку, а також є важливим маркетинговим ресурсом [4, с. 171; 5, с. 177-181]. Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. наголошують та доводять той факт, що позитивний імідж, гарна репутація керівництва та організації в цілому створюють передумови для позитивного сприйняття інвесторами такого господарюючого суб'єкту, підвищує його капіталізацію, тим самим дозволяючи збільшити дохід, створивши сприятливі умови для ефективного розвитку [6, с. 31]. Знову ж таки, що імідж, що репутація – складові та похідні організаційної культури.

В цілому, не зважаючи на значний доробок дослідників поняття, механізму формування та реалізації організаційної культури, вважаємо, що у вітчизняній управлінській діяльності все ж таки не достатньо уваги приділяється поміrkованому формуванню розвитку та удосконаленню корпоративної культури, особливо неприбуткових організацій.

Цілі статті. Дослідження особливостей формування та функціонування організаційної культури неприбуткової організації та обґрунтування пріоритетності управління нею в загальному менеджменті організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням

отриманих наукових результатів.

Корпоративна культура чи то прибуткової, чи неприбуткової організації – це специфічний вид та набір норм, цінностей, переконань і манер поведінки, що характеризують спосіб співпраці колективу та окремих індивідуумів в межах даної організації та поза її межами. Корпоративна культура формує і соціальне, і психологічне середовище в організації. Сильна «здорова» культура збільшує конкурентні переваги і потенціал організації, а слабка деструктивна – зменшує. Наявність деструктивних субкультур може звести до нуля організаційний потенціал, знизити можливості адаптації та навіть зруйнувати організацію.

Організаційна культура завжди структурована, як вже було зазначено, являє собою ієрархічну систему вірувань, цінностей, припущень і символів, які допомагають працівникам впоратися з рутинними повсякденними професійними завданнями та проблемами, і при цьому володіє певним набором атрибутів (табл. 1).

Таблиця 1

Атрибути корпоративної культури неприбуткової організації

Назва	Зміст	Прояв
Зразки фундаментальних припущень	ними керуються працівники у своїх діях та поведінці, вони пов'язані зі сприйняттям навколишнього середовища та факторів, що регулюють та впливають на нього	спеціальні, призначені для внутрішнього користування, документи, наприклад, «Кодекс співробітника», «Етичний кодекс», «Керівництво для співробітників» тощо.
Ціннісні орієнтири	формують межі допустимої трудової поведінки працівників. Ціннісні орієнтації організації визначають розуміння трудового колективу та кожного співробітника відносно того, яким чином слід діяти в тих чи інших обставинах	Організаційні легенди, міфи та історії про «засновників».
Символіка	«транслює» ціннісні орієнтації працівникам та зовнішньому оточенню	дизайн, дрес-код, емблема, кольори

Таким чином, можемо констатувати той факт, що атрибути корпоративної культури неприбуткової організації нічим не відрізняються від атрибутів прибуткової.

Нами досліджені комунальні заклади «Центри первинної медико-санітарної допомоги» Полтавської області відносно особливостей функціонування, сформованих в них, видів корпоративних культур і встановлено наступне:

- відсутність формалізованого організаційного документа, що стосується організаційної культури, при цьому цінності та основні аспекти ділової поведінки визначені;

- головний лікар зазвичай приділяє значну увагу іміджу установи, в тому числі діловій поведінці працівників;

- заохочуються та пропагуються наступні характеристики управлінської поведінки – розумність дій, послідовність та зрозумілість, оскільки імідж і репутація лікарні залежать від професійної етики, поведінки, зовнішнього вигляду працівників та принципів ділового спілкування;

- поведінка та професійна діяльність лікарів має бути спрямована на формування позитивного іміджу, задля стимулювання контрагентів, пацієнтів до тривалих партнерських відносин, що підвищує, в свою чергу, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість організації;

- спостерігається намагання культивувати ефективні корпоративні комунікації, в основу яких закладено довіру, можливості обговорення, виявлення, аналізу та усунення помилок, їх причин і обставин виникнення, принципи командної роботи, прагнення до конструктивного діалогу;

- серед пропагованих принципів поведінки працівників – чесність, ввічливість, коректність у відносинах між колегами, порядність, створення атмосфери довіри, співпраці, взаєморозуміння; пунктуальність, своєчасне виконання зобов'язань, організованість і самодисципліна, раціональне використання робочого часу; обмін актуальною інформацією і професійним досвідом, надання допомоги колегам з метою досягнення найкращого результату, командна робота; неприйняття корупції.

Отже, формальна орієнтація корпоративних культур досліджуваних підприємств має позитивний та ефективний вектор. Але формальне озвучення постулатів корпоративної культури, ще не є гарантією їх «роботи». Без поміркованого менеджменту, сконцентрованого на розробці, впровадженні та підтримці корпоративної культури, без прийняття її персоналом усіх рівнів – орієнтири та заходи, розроблені в межах індивідуальної корпоративної культури діяти не будуть.

Нами виявлено наступне (що, зокрема, дещо суперечить вище перерахованим ціннісним орієнтирам):

- моральні та етичні аспекти як елементи взаємодії персоналу між собою, з пацієнтами та керівниками, а також професійно важливі якості медичного працівника поступово витісняються з поведінки, поступаючись місцем слідуванню численним формальним приписам і стандартам, а професійні медичні знання, вміння і навички часто обмежують комплекс основних, що проявляються в діяльності, лікарських компетенцій та, фактично, зменшують можливий потенціал організаційної культури;

- переважаючий тип корпоративної культури – культура контролю та ієрархії, що передбачає наявність чіткої і складної ієрархії та такого явища як бюрократія. Вона орієнтується на стабільність, порядок, контроль, спільність, інтеграцію і націленість всередину організації. В даному типі корпоративної культури існує негативне ставлення до конфлікту, і в силу бюрократизованості, застосовуються складні інструменти управління;

- за іншою класифікацією [7] домінуючий тип корпоративної культури у досліджуваних підприємствах – культура, орієнтована на роль. Вона ґрунтується на бюрократичному розподілі праці, низькому рівні демократії та жорстких ієрархічних зв'язках. До працівника ставляться як до одного з видів ресурсу. При цьому велика увага приділяється ротации кадрів, навчанню та стажуванню персоналу, оцінці та атестації з метою підвищення ефективності медичного персоналу.

Аналізуючи дані наших спостережень, можемо прийти до висновку, що не зважаючи на той факт, що характеризовані види корпоративних культур, дають змогу налагодити порядок, ієрархічність та чіткість функцій та виконуваних обов'язків персоналу, проте бюрократизм взаємовідносин не дає можливості таким організаціям швидко пристосовуватись до змін. На відміну від комерційних медичних установ. Так, некомерційні медичні установи втрачають власну конкурентоспроможність.

Для реалізації заходів щодо формування та / або розвитку організаційної культури некомерційного медичного закладу доцільно діяти поетапно, максимально коректно і точно формулюючи зміст кожного етапу. Всі бажані поліпшення повинні формулюватися у вигляді певної філософії, яку готові сприйняти більшість персоналу. В першу чергу, це фундаментальні базові цінності, кредо, правила, норми, девізи, які визначають моральні і етичні пріоритети не лише організації, але й її співробітників.

За допомогою даних рис. 1 наведемо пропонований механізм формування та / або розвитку корпоративної культури в некомерційних медичних закладах.

Важливо визначити основну ідею та систему цінностей, критерії досягнення пріоритетних цілей та довести дану інформацію до відома всіх працівників медичної організації в цілому і окремим структурним підрозділам. З цією метою доцільно розробити, зокрема, ключові показники успіху (KPI) діяльності; визначити адресатів культурологічного впливу; здійснити програму перетворень, що гарантує справедливість при вирішенні виробничих проблем, розвиток трудових відносин на основі філософії «люди – головна цінність». Оновлена корпоративна культура досліджуваних підприємств має забезпечувати ефективний зворотний зв'язок в системах взаємовідносин «керівник – керівник», «співробітник – керівник», «співробітник – співробітник» на базі єдиних норм і пріоритетів поведінки.



Рис. 1. Механізм формування та / або розвитку корпоративної культури в некомерційних медичних закладах [власна розробка]

Примітка:

¹ організаційні документи: положення, інструкції, регламенти, порядки, накази і розпорядження

Розвиток корпоративної культури ми рекомендуємо пов'язувати із залученням працівників до участі в справах організації, при цьому кожен з них має мати «право голосу» при вирішенні всіх проблем. Керівникам організацій слід пам'ятати, що найбільший вплив на формування і розвиток корпоративної культури здійснюють саме

вони, і саме на їх поведінку та вчинки, культуру праці будуть дивитися працівники. Якщо співробітники не помітять відповідності між декларованими змінами в корпоративній культурі та відповідною зміною в діяльності та особистості керівництва, то вони не нададуть значення жодній декларованій зміні.

Важливі умови впровадження / реорганізації корпоративної культури в неприбуткових медичних підприємствах розглянемо за допомогою даних табл. 2.

Таблиця 2

Важливі умови впровадження / реорганізації корпоративної культури в неприбуткових медичних підприємствах [власна розробка]

Умова	Примітки
відповідна поведінка керівників вищого, середнього і нижчого рівня управління	є прикладом для співробітників і постійно демонструє особливо значущі цінності корпоративної культури
формування і застосування «прозорої» системи оцінки організаційної поведінки співробітників	інструментів стимулювання належної поведінки та осуду, за наявності відхилень від традицій і норм організаційної культури
своєчасна оцінка керівництвом поведінки співробітників в складних і критичних ситуаціях	належна поведінка, сформована на декларованих цінностях та нормах, найкращим чином засвоюється не лише на свідомому, але й підсвідомому рівні
моделювання типових зразків професійної поведінки та форм фіксації внутрішньоорганізаційні статусів	в традиціях організаційної культури
навчання нових працівників поведінки	
застосування ефективної системи критеріїв розподілу і внутрішньої диференціації	відмежування «відповідних» та «невідповідних» працівників не має створювати конкуренцію, а навпаки «підтягувати» останніх до рівня перших
формування критеріїв організаційного просування співробітників	ротація всередині установи в традиціях організаційної культури
впровадження організаційних норм, правил, символів, традицій і обрядів	передбачає їх спільне формування, втілення кожного разу без виключень, позитивне підкріплення

Не зважаючи на доволі кропітку роботу по удосконаленню корпоративної культури досліджуваних неприбуткових медичних підприємств Полтавської області, не можна сказати що даний процес є занадто складним. Адже, організації мають місію, цінності та норми поведінки, традиції, але вони не формалізовані достатнім чином, а, отже, для деяких працівників, а особливо користувачів послуг, не є явними.

Висновки. Отже, принципи формування та удосконалення корпоративної культури неприбуткових медичних підприємств такі ж самі, що й у інших видів та типів організації. Серед проблем наявної корпоративної культури можна виокремити – відсутність належної її пропрацьованості та формалізації, надмірна бюрократизація. Разом з тим, формалізація організаційної культури як системи правил сприятиме стандартизації знань і навичок, передачі контролю операційної діяльності на нижні рівні, широкому використанню оціночних процедур – рейтингів, порівнянь, активному професійному навчанню, прагненню до досягнення загальних цілей, високих показників продуктивності та якості роботи; розвитку новаторства і готовності до змін.

Список бібліографічного опису

1. Корпоративна культура / за заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
2. Калиниченко Т. И. Формирование и развитие организационной культуры агропромышленных предприятий : дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями». Запорожье : Классический приватный университет, 2010. 192 с.
3. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
4. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Прийазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5(05). С. 170-175. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf (дата звернення 13.09.2020).
5. Потапюк, І. П., Андрущенко Т. П., Мороз Ю. В. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 176–182. URL : http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/ujae_2019_r04_a20.pdf (дата звернення 20.09.2020).
6. Шупта І. М., Воронько-Невіднича Т. В. Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2017. Серія «Економіка і менеджмент», випуск 6 (72). С. 27-31. URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25133/1/Panuhnyk_Finansovi_resursy_pidpryjemstva_u_systemi_faktoriv_zdijsnennja_socialno_vidpovidalnoji_dijalnosti.pdf (дата звернення 20.09.2020).
7. Харчишина О. В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2009. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_39 (дата звернення 12.09.2020).

References

1. Korporatyvna kultura / za zah. red. H.L. Khaieta. Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury, 2003, 403 p. [in Ukrainian]
2. Kalynychenko T. Y. Formyrovanye y razvytye orhanyzatsyonnoi kultury ahropromishlennikh predpriyatiy. Diss. kand. ekon. nauk. Zaporozhe. 2010. 192 p. [in Ukrainian]
3. Ihnatieva I. A., Harafonova O. I. Korporatyvne upravlinnia. Kyiv. Tsentr uchbovoi literatury, 2013. 600 p. [in Ukrainian]
4. Potapiuk I.P., Danylenko K.O., Mokiienko Ye.O. Korporatyvna kultura yak skladnyk stratehichnoho upravlinnia personalom pidpryiemstva. Pryazovskyy ekonomichnyi visnyk. 2017. Vypusk 5(05). P. 170-175. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf (accessed 13.09.2020). [in Ukrainian]
5. Potapiuk, I. P., Andrushchenko T. P., Moroz Yu. V. Korporatyvna kultura yak marketynhovyy resurs pidpryiemstva. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky. 2019. no. 4. pp. 176-182. Available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/ujae_2019_r04_a20.pdf (accessed 20.09.2020). [in Ukrainian]
6. Shupta I. M., Voronko-Nevidnycha T. V. Reputatsiinyi menedzhment – vazhlyva skladova upravlinskoï stratehii na shliakhu do uspikhu v diialnosti pidpryiemstva. Visnyk Sums'koho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. 2017. Seriya «Ekonomika i menedzhment», vypusk 6 (72). pp. 27-31. Available at: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25133/1/Panuhnyk_Finansovi_resursy_pidpryjemstva_u_systemi_faktoriv_zdijsnennja_socialno_vidpovidalnoji_dijalnosti.pdf (accessed 20.09.2020). [in Ukrainian]
7. Kharchyshyna O. V. Porivnialnyi analiz suchasnykh pidkhodiv do typolohii orhanizatsiinykh kultur. Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriya : Ekonomichni nauky. 2009. no. 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_39 (accessed 12.09.2020). [in Ukrainian]