

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА CORPORATE ENTERPRISE CULTURE

У статті розглянуто сутність поняття «корпоративна культура», її складові елементи та методи. Проаналізовано низку показників для оцінювання важливості корпоративної культури на підприємстві, а також її вплив на підвищення конкурентоспроможності й формування позитивного іміджу організації. Досліджено, узагальнено значення корпоративної культури як інструменту ефективного управління підприємством, зосередженого на процесах трансформації в економіці, здійснених людьми, які мають власну систему цінностей, правил, норм поведінки, моделей управління, що включають поняття корпоративної культури. Проведено оцінювання корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь», що базується на експертній оцінці. Запропоновано шляхи підвищення ефективності діяльності ПАТ «Запоріжсталь» та рівня його конкурентоспроможності за рахунок проведення тренінгу персоналу щодо запропонованих змін, моніторингу дієвості вжиття заходів щодо підвищення ефективності роботи працівників та створення універсального стандарту, який надаватиме повне пояснення рівня оцінки працівника на підприємстві.

**Ключові слова:** корпоративна культура, конкурентоспроможність, корпоративна етика, ефективність, стратегічний інструмент.

*In this article the essence of the concept of «corporate culture», its constituent elements and methods. A number of indicators have been analyzed to evaluate the importance of corporate culture in an enterprise. The importance of corporate culture as an instrument of effective enterprise management, its influence on enhancing competitiveness and formation of a positive image of the organization are investigated and generalized. The main tools to improve competitiveness should be directed on the human factor and the phenomenon of corporate culture today. The corporate culture of PJSC «Zaporizhstal» is based on the expert evaluation. As a result of the research, ways to increase the efficiency of Zaporizhstal PJSC's activity and its level of competitiveness were offered, such as: staff training on change management, performance monitoring, monitoring of measures to improve employee performance and creating a universal standard that would provide a complete explanation of the employee's level of assessment at the enterprise. Problems and obstacles to implement corporate values and to increase visibility of their widespread introduction were identified.*

**Key words:** corporate culture, competitiveness, corporate ethics, efficiency, strategic tool.

составные элементы и методы. Проанализирован ряд показателей для оценивания важности корпоративной культуры на предприятии, а также ее влияние на повышение конкурентоспособности и формирования положительного имиджа организации. Исследованы, обобщены значения корпоративной культуры как инструмента эффективного управления предприятием, сосредоточенного на процессах трансформации в экономике, совершенных людьми, которые имеют собственную систему ценностей, правил, норм поведения, моделей управления, включающих понятие корпоративной культуры. Проведено оценивание корпоративной культуры ПАО «Запорожсталь», которая основана на экспертной оценке. Предложены пути повышения эффективности деятельности ПАО «Запорожсталь» и уровня его конкурентоспособности за счет проведения тренинга персонала по предлагаемому изменению, мониторинга действенности принятия мер по повышению эффективности работы сотрудников и создания универсального стандарта, который будет представлять полное объяснение уровня оценки работника на предприятии.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, конкурентоспособность, корпоративная этика, эффективность, стратегический инструмент.

УДК 658.3:005.591.3:005.95

<https://doi.org/10.32843/infrastruct38-25>

**Гуржій Н.М.**

д.е.н., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики Запорізький національний університет

**Онищенко О.А.**

к.н.держ.упр., доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики Запорізький національний університет

**Козюк О.В.**

студентка Запорізький національний університет

*Any organization is a complex set of many interrelated elements: staff, logistics, content of activities, etc. The set of these elements represents the organizational potential. The basis of organizational potential is the so-called culture of the organization – a set of management personnel, values and procedures, the most stable and long-term existing characteristics of the organization. In terms of ensuring economic and social development the formation of corporate culture and its principles is necessitated by the importance of its impact on the enterprise. Creation of an appropriate concept and methods for forming the corporate culture of the organization is a basis for its sustainable development in the future. The article aimed to determine the conceptual basis of corporate culture, to summarize the views of different scholars and to define its role and place in the organization management, market relations and competitiveness. The article focuses on the transformation processes in the economy made by people who have their own system of values, rules, norms of conduct, management models that include the concept of corporate culture. The article deals with the essence of the concept of «corporate culture», its constituent elements and methods. A number of indicators have been analyzed to evaluate the importance of corporate culture in an enterprise. The importance of corporate culture as an instrument of effective enterprise management, its influence on enhancing competitiveness and formation of a positive image of the organization are investigated and generalized. The main tools to improve competitiveness should be directed on the human factor and the phenomenon of corporate culture today. The corporate culture of PJSC «Zaporizhstal» is based on the expert evaluation. As a result of the research, ways to increase the efficiency of Zaporizhstal PJSC's activity and its level of competitiveness were offered, such as: staff training on change management, performance monitoring, monitoring of measures to improve employee performance and creating a universal standard that would provide a complete explanation of the employee's level of assessment at the enterprise. Problems and obstacles to implement corporate values and to increase visibility of their widespread introduction were identified.*

**Key words:** corporate culture, competitiveness, corporate ethics, efficiency, strategic tool.

**Постановка проблеми.** Актуальність теми впливає з необхідності створення відповідної концепції та методів формування корпоративної культури організації як основи її сталого розвитку в майбутньому. Важливою умовою такого розвитку є науково обґрунтоване розроблення основних принципів, що визначають її базові вихідні засади. В умовах забезпечення економічного й соціального розвитку розроблення принципів корпоративної культури обумовлено важливістю її впливу на діяльність підприємства. Принципи корпоративної культури повинні відповідати критеріям стабільного та ефективного розвитку підприємства. Впро-

вадження та дотримання принципів корпоративної культури дасть змогу зробити її могутнім інструментом управління персоналом, забезпечить цілісність організації, створить сприятливі умови для управління підприємством та сприятиме стабільному розвитку корпоративної культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням корпоративної культури на підприємствах України займалися І.А. Ігнатєва, Л.В. Балабанова, О.В. Тарасова, Г.М. Захарчин, А.В. Карпенко та інші науковці. Однак є необхідність подальшого змістовного аналізу теоретичних та прикладних аспектів на промислових підприємствах.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення сутності корпоративної культури, основних її елементів та особливостей їх формування; теоретичне узагальнення положень корпоративної культури та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо її формування на підприємстві; визначення стану корпоративної культури на ПАТ «Запоріжсталь».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Останнім часом великі організації та компанії помітили проблему корпоративної культури, яка відіграє важливу роль у формулюванні концепції організаційної ефективності. Отже, корпоративна культура є системою особистісних та колективних цінностей, яка сприймається й розділяється всіма працівниками підприємства. Вона за допомогою наявних правил та інструментів вирішує проблеми, які пов'язані із зовнішньою адаптацією та внутрішньою інтеграцією працівників, які раніше обґрунтовували й підтверджували свою важливість [1, с. 600].

Розглядаючи корпоративну культуру й моделюючи поведінку людини, можемо розглядати її як фактор психологічного впливу. Вона створює міцну опору підприємству, що робить працівників здатними ставати більш адаптованими до змін через психологічну підтримку та впевненість у тому, що його діяльність є корисною для цього підприємства.

Виникнення теорії та практики явища корпоративної культури пов'язано перш за все з необхідністю приділяти більше уваги духовній культурі. Це особливо важливо щодо вітчизняних організацій, оскільки в процесі трансформації економіки та суспільства загалом необхідно вибрати правильний курс. Інакше наша країна відіграватиме роль наздоганяючої [2, с. 512].

Залежно від основної мети організації формуються елементи корпоративної культури (рис. 1).

Для ефективного управління корпоративною культурою необхідні специфічні умови, зокрема адекватний рівень якісного розвитку організації, усвідомлення лідерства в необхідності управління корпоративною культурою як мотивуючий фактор



Рис. 1. Елементи корпоративної культури

діяльності компанії та фактор підвищення її конкурентоспроможності.

Корпоративна культура впливає на діяльність всієї компанії, отже, необхідно розуміти, що підвищення її рівня приводить до зникнення потреби чітко регулювати здійснювану діяльність, оскільки працівники на такому підприємстві самі розуміють, що та як роботи. Підвищуючи рівень корпоративної культури, підприємство стає більш конкурентоспроможним, а це є позитивною характеристикою будь-якого підприємства [3, с. 28].

Корпоративну культуру слід розглядати як інструмент стратегічного управління, який дає змогу керувати всіма його підрозділами та всіма співробітниками для досягнення загальних цілей. Завдяки цьому інструменту у всіх працівників підвищується ініціативність у діяльності, а розуміння приналежності до загальної спільної справи сприяє розвитку комунікації.

Корпоративна культура організації є найціннішим соціальним напрямом кадрової політики, адже внутрішні прояви корпоративної культури мають безпосередній вплив на задоволеність працівників своєю роботою. Важливість досягнення спільної мети веде до прагнення персоналу займатись саморозвитком і самовдосконаленням [2, с. 512]. Культура є продуктом внутрішніх соціальних сил і проявляється в системі цінностей та принципів ведення бізнесу керівництвом.

Метою корпоративної культури є формування поведінки компанії через розвиток почуття прихильності до компанії, захоплення співробітників до участі в спільних заходах, підтримка індивідуальних ініціатив співробітників, сприяння досягненню особистого успіху, делегування обов'язків та зміцнення корпоративної сім'ї.

Таким чином, організаційну культуру можна сприймати як комплексний та ефективний інструмент управління персоналом тільки в умовах наявної структури домінуючих цінностей і наявності певної ієрархії колективних трудових цінностей, що становлять сутність організаційної культури.

Існує кілька методів дослідження корпоративної культури, а саме прями, непрямі та різноманітні методи.

До непрямих методів діагностування корпоративної культури належать:

- дослідження зразків наявних нормативно-методичних документів;
- аналіз змісту внутрішньої організаційної документації та звітності;
- вивчення інформаційно-комунікаційної системи в організації;
- аналіз кадрових процедур в компанії.

У цьому разі виконання непрямої діагностики може мати кілька проблем, зокрема:

- залежність результатів діагностики від суб'єктивних поглядів та ідей дослідників;

– розшифрування проблем символічного рівня корпоративної культури (символи, знаки, традиції);  
 – проблеми, пов'язані з достовірністю результатів (репрезентативність вибірки та кваліфікація дослідників) [5].

Пряма діагностика дає змогу мінімізувати складність проміжних діагностик і підвищити достовірність результатів. Вона включає кількісні, соціологічні та місцеві методи вивчення культури через реальне занурення.

Польові методи дослідження ситуації через реальне занурення включають введення дослідника в культуру. Він починає діяти в ньому не тільки як зовнішній спостерігач, але й як консультант і навіть як член команди. Ці методи можуть бути реалізовані у вигляді семінарів та обговорень з ключовими особами, включаючи час моніторингу, щоденник, методи емпіричних спостережень. Соціологічні методи використовують фокус-групи, напівструктуровані інтерв'ю та глибинні інтерв'ю керівників із співробітниками підрозділів, їх тестування та анкетування [4, с. 317].

Для оцінювання важливості корпоративної культури можна також використовувати низку показників, що відображають рівень розвитку бізнесу в пріоритетних сферах, а саме економічній, інноваційній та соціальній. Економічний розвиток характеризується показниками рентабельності виробництва та продажів, підвищенням продуктивності праці, збільшенням заробітку, здатністю до економії ресурсів, підвищенням якості та конкурентоспроможністю продукції. Інноваційний розвиток представлений часткою інноваційної продукції в загальній чисельності, часткою інноваційного обладнання, часткою персоналу, що впроваджує та реалізовує інноваційні проекти. Соціальний розвиток відображає настрій команди щодо наявного внутрішнього середовища, що характеризується показниками освіти персоналу, робочою дисципліною, підвищеним рівнем заробітної плати, стабільністю колективу та задоволенням роботою [6, с. 203].

Ці показники дають змогу оцінити ефективність вжитих заходів, краще зрозуміти потреби працівників та зрозуміти їх поведінку.

ПАТ «Запоріжсталь» – це компанія з повним металургійним циклом, яка є лідером з виробництва сталі в Європі. Відповідно до статуту метою товариства є отримання прибутку завдяки соціально-економічним інтересам акціонерів та працівників компанії.

Стратегічне бачення компанії складається з трьох основних стратегічних цілей та завдань, таких як:

– підтримка стійкої конкурентної переваги у виробництві сталі для досягнення такого ж рівня ефективності, що й провідні сталеливарні заводи у світі;

– зміцнення позицій на стратегічних ринках для збільшення продажів готової сталі;

– пошук найкращих ділових практик та їх впровадження під час ведення бізнесу та досягнення результатів.

Основними напрямками розвитку корпоративної етики є охорона праці, повага до людей, здоровий спосіб життя, заборона зброї та азартних ігор, боротьба з дискримінацією, корупцією, захист компанії тощо. Недотримання норм та стандартів поведінки, які описані в Кодексі етики, розцінюється як серйозне порушення й може привести до дисциплінарного стягнення або навіть звільнення з робочого місця [7].

Крім того, оцінювання стану корпоративної культури та відношення працівників підприємства ПАТ «Запоріжсталь» до політики керівництва відбувалося за допомогою анкети анонімного опитування. Ця анкета допомогла зрозуміти основні напрями розвитку культури на цьому етапі існування підприємства. Анкетування проводилось за такими блоками питань (рис. 2).

Комбінат сприймає персонал як важливе джерело конкурентних переваг і постійно інвестує їх розвиток, що приводить до росту потенціалу навиків працівників. На ПАТ «Запоріжсталь» займаються активним навчанням та підвищенням кваліфікації своїх співробітників. Постійно відбувається набір учнів для навчання за рахунок підприємства для конкретних професій з подальшою можливістю працевлаштування в разі здачі іспитів. Підвищення кваліфікації відбувається щонайменше кожні п'ять років [8].

Також на підприємстві проходять курси цільового призначення для вивчення та освоєння працівниками нового обладнання, програм тощо. Крім курсів, на заводі регулярно проводяться семінари та тренінги для керівників різних відомств. Протягом року співробітники беруть участь не більш ніж у 15 семінарах. Крім того, компанія співпрацює з



Рис. 2. Блоки питань анкетування

різними організаціями та навчальними центрами в різних містах України, а саме Запоріжжі, Києві, Харкові, Львові.

Для того щоби максимізувати потенціал працівників та більш ефективно використовувати їхні навички, під час розвитку корпоративної культури необхідно враховувати інноваційність чинників, які впливають на неї [8, с. 107–108]. Така корпоративна культура повинна характеризуватися гордістю, відданістю та зосередженістю працівників, які зосереджені на перспективах розвитку підприємства. Використання інновацій дає змогу стати лідером на ринку іноземних компаній.

Працівники мають розглядатись як стратегічний ресурс, для розвитку якого необхідно створювати особливі умови та розробляти індивідуалізовану систему мотивацій та оцінки. Необхідно постійно проводити моніторинг дієвості заходів для підвищення ефективності роботи працівників, а за потреби, тобто під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів, слід змінювати напрям розвитку культури залежно від вимог.

Нині частішим стало використання бенчмаркетингу. Він може використовуватись не лише задля підвищення продуктивності, але й задля покращення елементів корпоративної культури залежно від зовнішніх умов та потреб споживачів і суспільства. Це може бути використання досвіду як конкурентних підприємств, так і зарубіжних передових компаній, що займають аналогічні позиції на світовому ринку [9, с. 20].

Важливим напрямом розвитку культурологічного середовища є своєчасне доведення до працівників базових цінностей підприємства, його етичних та організаційних норм. Необхідно проводити відбір персоналу з огляду на їхню прийнятність цінностей підприємства, ритуалів та задач для того, щоби від самого початку роботи в колективі працівники розуміли правила поведінки та свою роль у діяльності всього підприємства.

На підприємстві діє регламент щорічного оцінювання персоналу, за якого керівник має оцінювати кожного підлеглого для визначення його основних переваг та недоліків, методів їх коригування та преміювання працівника за його роботу. Необхідно розробити універсальний для всіх працівників незалежно від рівня їх управління стандарт, який перебуватиме у вільному доступі та надаватиме повне пояснення рівня оцінки працівника, залежності премії.

Для підвищення рівня значущості думки працівника необхідно показувати результати його пропозицій та питань, які виникають. Поширення інформації має стратегічне значення для підприємства, і цьому питанню має приділятися велика увага, адже саме від цього залежить ефективність роботи всього колективу.

**Висновки з проведеного дослідження.** ПАТ «Запоріжсталь» приділяє багато уваги роз-

витку працівників у робочому середовищі, що відрізняє його від інших підприємств і робить привабливішими для шукачів роботи, а також престижним серед інших підприємств металургійної промисловості. Зрештою, персонал – це потенціал компанії та її головний інструмент для отримання позитивного ефекту від власної діяльності, тому вищі керівники закликають співробітників підтримувати дружню й продуктивну атмосферу в колективі та вкладають спільні зусилля в досягнення поставленої мети.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006. 512 с.
3. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової галузі*. 2013. № 3. С. 28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2013\\_3\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_) (дата звернення: 10.11.2019).
4. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.
5. Ричкова А.А. Корпоративна культура сучасної компанії. Генезис і тенденції розвитку : монографія. 2015. URL: <http://rutlib.com/book/15003> (дата звернення: 14.11.2019).
6. Мельник Н.В. Корпоративна культура в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 203–212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2013\\_73\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_73_22) (дата звернення: 10.11.2019).
7. Запоріжсталь. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Запоріжсталь> (дата звернення: 14.11.2019).
8. Метінвест. URL: <https://www.metinvestholding.com> (дата звернення: 12.11.2019).
9. Карпенко А.В. Дослідження впливу корпоративної культури на діяльність підприємства і його інноваційність. *Вісник технологічного аудиту та резерви виробництва*. 2016. № 6/4 (32). С. 20–24.

#### REFERENCES:

1. Ignatieva I.A. (2013) *Korporativne upravlinnya* [Corporate governance : a textbook]. Kyiv : Center for Educational Literature.
2. Balabanova L.V. (2006) *Upravlinnya personalom* [Personnel Management]. Kiev : Professional.
3. Tarasova O.V. (2013) *Korporativna kultura yak instrument efektyvnogo rozvitku* [Corporate culture as an instrument of effective enterprise management]. *Economics of the food industry*, vol. 5, no. 3, pp. 28.
4. Zakharchin G.M. (2011) *Korporativna kultura* [Corporate Culture]. Lviv : Lviv Polytechnic.
5. Rychkova A.A. (2015) *Korporativna kultura suchasnoii kompanii. Genezis i tendentsii rozvitku* [Corporate culture of the modern company. Genesis and Development Trends]. Kazan : Buk.
6. Melnyk N.V. (2013) *Korporativna kultura v konteksti zabezpechennya konkurentospromognosti pidpryyemstva* [Corporate culture in the context of ensuring



the competitiveness of the enterprise]. *Economic space*, vol. 4, no. 73, pp. 203–212.

7. Zaporizhstal. Available at <https://en.wikipedia.org/wiki/Zaporizhstal> (accessed 14 November 2019).

8. Metinvest. Available at <https://www.metinvestholding.com> (accessed 12 November 2019).

9. Karpenko A.V. (2016) Doslidjennya vplyvu korporatyvnoii kultury na diyalnist pidpryyemstva l yiogo innovatsiinist [Research of the influence of corporate culture on the activity of the enterprise and its innovation]. *Bulletin of Technological audit and production reserves*, vol. 6/4, no. 32, pp. 20–24.

**Gurzhi Natalya**

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics  
Zaporizhzhya National University

**Onishchenko Oksana**

Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Senior Lecturer at Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics  
Zaporizhzhya National University

**Koziuk Olha**

Student  
Zaporizhzhya National University

## CORPORATE ENTERPRISE CULTURE

The relevance of this topic stems from the need to create an appropriate concept and methods for forming the corporate culture of the organization as a basis for its sustainable development in the future. An important prerequisite for such development is the scientifically sound development of the basic principles that determine its baseline. In terms of economic and social development, the development of corporate culture principles is conditioned by the importance of its influence on the activity of the enterprise. The basic principles of the study are systematic and comparative methods, used structural and functional approach. Any organization is a complex set of many interrelated elements: staff, logistics, content of activities, etc. The set of these elements represents the organizational potential. The basis of organizational potential is the so-called culture of the organization – a set of management personnel, values and procedures, the most stable and long-term existing characteristics of the organization. In terms of ensuring economic and social development the formation of corporate culture and its principles is necessitated by the importance of its impact on the enterprise. Creation of an appropriate concept and methods for forming the corporate culture of the organization is a basis for its sustainable development in the future. The article aimed to determine the conceptual basis of corporate culture, to summarize the views of different scholars and to define its role and place in the organization management, market relations and competitiveness. The article focuses on the transformation processes in the economy made by people who have their own system of values, rules, norms of conduct, management models that include the concept of corporate culture. The article deals with the essence of the concept of “corporate culture”, its constituent elements and methods. A number of indicators have been analyzed to evaluate the importance of corporate culture in an enterprise. The importance of corporate culture as an instrument of effective enterprise management, its influence on enhancing competitiveness and formation of a positive image of the organization are investigated and generalized. The main tools to improve competitiveness should be directed on the human factor and the phenomenon of corporate culture today. The corporate culture of PJSC “Zaporizhstal” is based on the expert evaluation. As a result of the research, ways to increase the efficiency of Zaporizhstal PJSC’s activity and its level of competitiveness were offered, such as: staff training on change management, performance monitoring, monitoring of measures to improve employee performance and creating a universal standard that would provide a complete explanation of the employee’s level of assessment at the enterprise. Problems and obstacles to implement corporate values and to increase visibility of their widespread introduction were identified. The research made it possible to conclude that the formation and support of corporate culture is of practical interest, as it increases the ability of the organization to adapt to the dynamically changing environment and positively affect the performance of the enterprise.