УДК [005.32:658.3](477)

***Безземельная Т.А.,***
доцент кафедры административного менеджмента и бизнес-администрирования Классического приватного университета, кандидат экономических наук, доцент (Украина, г. Запорожье)

# ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В статье проанализирован уровень развития корпоративной культуры крупнейших компаний Украины и выявлены наиболее важные их ценности. Выявлены внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры украинских предприятий. Разработаны предложения по совершенствованию процессов формирования корпоративной культуры в Украине.*

*Ключевые слова: корпоративная культура, крупные компании, средний и малый бизнес, ценности, миссия, менталитет.*

В «классическом» понимании корпоративная культура рассматривается как инструмент стратегического развития компании посредством стимулирования инноваций и управления изменениями. Корпоративная культура существует в любой компании независимо от того, создается специальная служба для работы с ней или нет. Грамотное управление корпоративной культурой оказывает позитивное влияние на бизнес компании — компания имеет весомый авторитет на рынке и привлекательна как для потенциальных сотрудников, так и для партнеров по бизнесу и акционеров.

Корпоративная культура по определению не может быть сконструированной и внедренной. Она не может даже заимствоваться. Позаимствованными могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Каждый коллектив уникален: возрастно-половой состав, профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая, географическая специфика и др. — все это налагает свой

отпечаток. Большое значение имеют история становления предприятия, формирование самого коллектива и сложившиеся традиции.

В современном украинском обществе смысл понятия «корпоративная культура» несколько искажен. Часто корпоративную культуру люди ассоциируют с проведением корпоративных праздников, культурно-спортивных мероприятий, тогда как осознание единого корпоративного духа, стиля, имиджа зачастую отсутствует. Практически повсеместно присутствует непонимание роли корпоративной культуры в процессах персональной и групповой мотивации сотрудников.

**Целями** написания статьи являются определение уровня развития корпоративной культуры крупных компаний Украины, выявление наиболее весомых корпоративных ценностей и разработка предложений по совершенствованию процессов формирования корпоративной культуры украинских предприятий. Достижение поставленных целей предполагает решение следующих задач:

— изучение официальных Интернет-сайтов крупнейших компаний Украины на предмет наличия четко сформулированных миссии и корпоративных ценностей и выявление наиболее часто упоминаемых ценностей компаний;

— выявление внешних и внутренних факторов, повлиявших на формирование корпоративной культуры украинских предприятий;

— разработка предложений по дальнейшему совершенствованию процессов формирования корпоративной культуры в Украине.

Корпоративную культуру можно охарактеризовать как систему ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения и традиций, сложившихся в организации за время деятельности и воспринимаемых большинством сотрудников [3].

Определение корпоративной миссии является важнейшим этапом формирования корпоративной культуры, позволяющим как сотрудникам, так и окружающему миру оценить социальную роль организации. Это призвание организации в широком плане (для экономики в целом, для страны, общества) и в узком (определение области ее функционирования). Основным элементом корпоративной культуры являются ее внутренние ценности. К системе внутренних ценностей относят основные положения и идеи, принятые в организации.

Для оценки уровня развития корпоративной культуры отечественных предприятий нами были изучены Интернет-сайты 20 крупнейших компаний Украины по версии украинской редакции журнала Forbes. Вошедшие в список компании ранжированы по размеру выручки за 2011 год. Не включены финансовые компании и предприятия, более чем на 90% принадлежащие государству.

Консолидируя выручку холдингов, Forbes опирался на доступные данные. Показатели публичных компаний и холдингов взяты из официальной отчетности. По холдингам, которые не консолидируют финансовые результаты, приведены оценочные данные. В ряде случаев они получены с учетом доли рынка или данных о физическом производстве. Выручкой холдингов, консолидированные показатели которых сравнительными методами оценить невозможно, Forbes считал выручку материнской компании или крупнейшей компании группы [4].

Наш интерес к уровню развития корпоративной культуры крупных компаний не случаен. В компаниях, которые вошли в рейтинг 200 крупнейших по версии журнала Forbes, трудится 1,1 млн. человек, или 5% всей рабочей силы Украины. Это, по сути, коллективный портрет украинского бизнеса. Именно крупные компании придают вопросам формирования корпоративной культуры первостепенное значение и являются примером для подражания для средних и малых предприятий.

Результаты анализа показали, что 9 из 20 компаний (45%) имеют четко сформулированные ценности, принципы, миссию, 3 (15%) — нечетко сформулированные, 7 (35%) не указывают ни миссию, ни корпоративные ценности на своих сайтах, и 1 компания не имеет сайта вообще (табл. 1).

Из 9 компаний, которые имеют четкие формулировки основных элементов корпоративной культуры, в качестве ценностей называют лидерство на рынке 8 компаний (89%), персонал ценен для 6 компаний (67%), клиенты и качество — для 5 (56%), профессионализм и инновации — для 3 (30%), экология — для 2 (22%).

Таким образом, можно констатировать, что лидерство на рынке является первостепенной ценностью для украинских предприятий. Если крупные предприятия обосновывают достижение лидерства посредством высокого качества товаров и услуг, постоянного совершенствования технологий и сервисной деятельности, внедрения изменений, информатизации и автоматизации труда, то малый и средний бизнес, ставя перед собой такую же цель, подразумевает исключительно получение сверхприбыли.

Общеизвестно, что бизнес, который создается для получения денег, живет один день. Клиенты такого предприятия понимают, что их обманывают и используют, и переключаются на товары и услуги конкурентов. У любого настоящего бизнеса есть цель, лежащая за пределами банального получения прибыли. Это и удовлетворение личных амбиций бизнесмена, и доказательство кому-то чего-то, изменение мира и так далее и тому подобное, но только не прибыль, даже если сам бизнесмен так не считает. Все великие компании и капиталы мира создавались именно из-за желания кому-то что-то доказать, а не просто заработать много денег [1].

Таблица 1 — Наличие на официальных Интернет-сайтах 20 крупнейших компаний Украины миссии и корпоративных ценностей

| Место в рейтинге | Компания | Отрасль | Выручка в 2011 году, млн. грн | Рост к 2010 году, % | Прибыль, млн. грн | Наличие на официальном Интернет-сайте | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | миссии | корпоративных ценностей |
| 1 | Холдинг «Метинвест» | Металлургия | 113 362 | 52 | 14 813 | + | + |
| 2 | Корпорация «Индустриальный Союз Донбасса» | Металлургия | 49 046 | 36 | -6 939 | - | + |
| 3 | Донбасская топливно-энергетическая компания | Электроэнергетика | 39 594 | 63 | 2 857 | + | + |
| 4 | ArcelorMittal Кривой Рог | Металлургия | 28 883 | 23 | 2 143 | + | + |
| 5 | Укрнафта | Нефть | 24 502 | 22 | 2 182 | - | - |
| 6 | Донецксталь | Уголь | 22 466 | 42 | 2 202 | - | - |
| 7 | Укртатнафта | Нефть | 20 223 | 13 | -1 485 | - | - |
| 8 | Запорожсталь | Металлургия | 17 906 | 36 | -124 | - | - |
| 9 | Fozzy Group | Ритейл | 17 430 | 25 | н/д | + | - |
| 10 | WOG | АЗС | 16 200 | 52 | н/д | + | + |
| 11 | Остхем Украина | Химия | 16 189 | н/д | н/д | - | - |
| 12 | Кернел | АПК | 15 173 | 86 | 1 806 | - | - |
| 13 | АТБ-маркет | Ритейл | 15 081 | 39 | -37 | + | + |
| 14 | ТНК-ВР Коммерс | Нефть | 14 468 | -19 | -131 | - | - |
| 15 | Ferrexpo | Металлургия | 14 286 | 39 | 4 594 | + | + |
| 16 | Мегаполис-Украина | Табак | 13 543 | н/д | 100 | нет сайта | |
| 17 | Интерпайп | Металлургия | 13 340 | 33 | 328 | + | + |
| 18 | Киевстар | Связь | 12 332 | 8 | 4 268 | + | + |
| 19 | Галнафтогаз | АЗС | 12 310 | 42 | 265 | + | + |
| 20 | Эпицентр К | Ритейл | 12 221 | 35 | 419 | + | - |

Примечание: составлено автором с использованием [4]

Наш анализ показал, что только 67% крупных предприятий, разработавших корпоративные ценности, считают персонал одной из них. Если оценивать количество таких предприятий по отношению ко всей выборке, то показатель сократится более чем в 2 раза (30%). Ситуация же в малом и среднем бизнеса гораздо хуже: человеческий ресурс малоценен, самореализации сотрудников, духовности, творчеству внимания практически не уделяется, среди стилей управления преобладает «ориентация на выполнение задачи».

Общераспространенной является практика экономии на оплате труда, пренебрежительного отношения к рядовым исполнителям, задержек выплаты заработной платы, применения штрафов в качестве средства мотивации, неудовлетворительной организации труда. Заботясь о формировании позитивного имиджа предприятия на рынке с целью привлечения большего количества клиентов, руководители упускают из виду, что внутренняя политика и финансовая дисциплина фирмы являются одними из ключевых моментов этого имиджа.

Всего 56% из наиболее продвинутых в вопросах корпоративной культуры украинских компаний упоминают среди ценностей потребности клиентов и качество продукции, что соответствует 25% от общего количества анализируемых крупных компаний. Отсутствие ориентации на потребителя, которое проявляется в низком качестве товаров, на наш взгляд, является одной из характерных особенностей украинского бизнеса. Однако это стратегия недолговечна, учитывая объемы более дешевой и не менее качественной продукции, которую предлагают рынку китайские предприятия. Следовательно, отечественным предприятиям придется искать другие рыночные ниши, что предполагает пересмотр отношения к вышеупомянутым ценностям.

Профессионализм и инновации считают корпоративными ценностями всего 15% крупных украинских компаний из анализируемой выборки. Отечественному бизнесу присущи инертность в реализации реформ и внедрении инноваций, стремление к сохранению устоявшихся традиций, превознесение прошлых заслуг. Большинство украинских руководителей не имеют специального управленческого образования и считают его ненужным, опираясь в своей деятельности исключительно на опыт и интуицию. С этим связан низкий уровень личной управленческой культуры менеджеров, многие из которых уверены, что только они знают, что и когда надо делать, альтернативные точки зрения не рассматриваются потому, что считаются заведомо неправильными. Руководитель преимущественно на интуитивном уровне осознает, что хорошо, а что плохо. При этом он не всегда может сформулировать свои представления в виде этического кодекса или корпоративных ценностей.

Анализ публикаций показывает, что факторами, которые усложняют процессы формирования корпоративной культуры среднего и малого бизнеса в Украине, также являются:

— совмещение статуса владельца активов предприятия и должности генерального директора;

— неумение работать в команде, перекладывание вины за неудачи на подчиненных и присваивание успехов руководителями;

— принятие решений о назначении на руководящие должности исходя из личного знакомства, а не по наличию у претендента современных управленческих знаний и навыков;

— практически полное отсутствие долгосрочного планирования хозяйственной деятельности из-за невозможности разработки точного прогноза характеристик внешней среды по причине экономической и политической нестабильности.

Таким образом, процесс формирования корпоративной культуры является сложным и комплексным и находится под влиянием как внутренних, так и внешних факторов рыночной среды. Украинский менеджмент с каждым годом все больше пытается внедрять западные схемы управления, не всегда учитывая особенности местного менталитета.

Национальный характер является важной составляющей любой национальной культуры, в том числе и корпоративной. Он представляет собой не столько сово-

купность психологических явлений, сколько бытие, формы самосознания народа. Методом экспертных опросов были выявлены негативные черты ментальности типичного украинского работника (руководителя, специалиста, рабочего), которые необходимо учитывать при формировании корпоративной культуры:

— безответственность;

— стремление «без больших усилий вытащить рыбку из пруда»;

— неспособность ценить или экономить рабочее время (слабость исполнительской дисциплины);

— пренебрежительное отношение к выполнению инструкций, стандартов, правил, законов (недостаток «законопослушания»);

— неуважение к деятельности других работников, желание удовлетворять свои интересы и игнорировать чужие;

— несамостоятельность, надежда на то, что кто-то придет и наведет порядок;

— инертность, безынициативность на рабочем месте;

— пренебрежительное отношение к окружающей среде, своему здоровью [2, с. 134].

С другой стороны, необходимо всячески поддерживать и культивировать положительные ментальные характеристики, такие, как мягкость, толерантность, чуткость, душевная теплота, деловитость, решительность, настойчивость, верность слову, практичность, конкретность, справедливость.

Двойственную роль в построении корпоративной культуры отечественных коммерческих структур играет индивидуализм украинцев, обусловленный спецификой общественной жизни. Поскольку образование акционерного капитала осуществляется по принципу «от индивидуального к коллективному», эта черта национального характера способствует формированию норм корпоративной философии. С другой стороны, индивидуализм (имеющий прогрессивное историческое содержание как следствие стремления к свободе) приводит к самоизоляции, разрушению организационных форм упорядочения общественного, к неумению создавать и удерживать власть, что является сдерживающим фактором [5].

К сожалению, на многих предприятиях, которые осуществляют попытки сформировать корпоративную культуру, корпоративные ценности существуют для персонала как набор декларативных норм, часто противоречащих реальной практике управления. Такую ситуацию обусловливает наличие противоречий между новыми и старыми кадрами управленцев. Вместе с тем на предприятиях, где работает новая команда топ-менеджеров, также наблюдается противостояние между рабочими и управленцами.

Актуализация проблемы культуры организации предусматривает полное обновление высшего звена управления, что обеспечивает если не формирование новой корпоративной культуры, то отход от традиционной. Более того, проблема реформирования культуры организации непосредственно связана с возрастом топ-менеджеров, их квалификацией и образованием.

В связи с этим возникают задания подготовки кадров, создания кадрового резерва, закрепления работников в организации. При этом особую актуальность приобретают стратегии привлечения молодого персонала, программы подготовки и повышения квалификации, которые ориентированы на мобильность и инициативность. Омоложение кадров на данный момент не только острая производственная необходимость, но и основа новой стратегии корпоративной культуры организации. Для этого необходимо разрабатывать программы мотивации и карьерного роста молодых работников, формировать у них представление о квалификации как о важном рыночном ресурсе.

Одним из принципиальных механизмов внедрения новой корпоративной культуры компании является использование экономических методов управления: формализации критериев оценки трудовой активности; разработки систем оплаты труда и премирования, которые поощряют индивидуальный результат; внедрения системы личной ответственности за результаты деятельности. Необходимо сформировать новый стиль управления, который будет включать, с одной стороны, жесткую дисциплину и централизацию, а с другой — сокращение дистанции между исполнителями и администрацией посредством открытости и доступности.

Таким образом, все вышесказанное позволяет сделать следующие **выводы:**

– изучение содержания официальных Интернет-сайтов 20 крупнейших компаний (по результатам ранжирования украинской редакции журнала Forbes) показало, что только 45% предприятий имеют четко сформулированные миссии и корпоративные ценности. Первостепенной ценностью является лидерство на рынке. Персонал является ценностью только для трети анализируемых предприятий;

– среди факторов внешней среды, влияющих на формирование корпоративной культуры украинских предприятий, можно выделить отсутствие долгосрочного планирования хозяйственной деятельности. Среди факторов внутренней среды – низкую ценность человеческих ресурсов, отсутствие ориентации на потребителя, инертность в реализации реформ и внедрении инноваций, низкий уровень личной управленческой культуры менеджеров, неумение работать в команде, назначение на руководящие должности по знакомству;

– дальнейшее совершенствование процессов формирования корпоративной культуры украинских предприятий должно учитывать следующие факторы: национальный характер с его отрицательными и положительными характеристиками, необходимость обновления высшего звена управления за счет создания мотивационных систем и условий для карьерного роста молодых квалифицированных специалистов, необходимость совершенствования экономических методов управления.

**Библиографический список**

1. Боднарук М. Три главных признака, что ваша компания страдает хрематистикой или бизнес-жлобством / Топменеджмент. Керуючи змінами [сайт]. [2012]. URL: http://topmanagement.com.ua/index.php/news2/362-priznaki -biznes-zhlobstva.html (дата обращения: 28.03.2013).

2. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. К.: Основи, 2001. 349 с.

3. Демещенко В. Корпоративная культура: мода или реальность делового мира? Современная деловая культура в Украине / HR Лига. Общество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [сайт]. [2008]. URL: http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id =917 (дата обращения 29.03.2013).

4. Рейтинг компаний Украины. 200 крупнейших компаний – 2012 / «МАЯК-Мониторинг» [сайт]. [2012]. URL: http://www.mayak.zp.ua/review-analysis/ 1668-rejting-kompanij-ukrainy-200-krupnejshikh-kompanij-2012 (дата обращения: 28.03.2013).

5. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні / Персонал. Журнал інтелектуальної еліти [сайт]. [2005]. URL: http://personal.in.ua/article.php?ida=68 (дата звернення 28.03.2013).

6. Попов С.А., заместитель директора по научной работе Одесского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, кандидат технических наук, доцент (Украина, г. Одесса).

**Bezzemelnaya T.A.,** e-mail: ffef@inbox.ru
Associate professor of the department of administrative management and business administration of the Classic Private University, Candidate of Economic Sciences, associate professor (Ukraine, Zaporozh'e)

**PECULIARITIES OF CORPORATE CULTURE FORMATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES**

The paper analyzes the level of development of the corporate culture of the largest companies in Ukraine and their most important values are identified. Internal and external factors affecting the formation of corporate culture of Ukrainian enterprises are singled out. Suggestions to improve the processes of corporate culture in Ukraine are offered.

Key words: corporate culture, big companies, small and medium business, values, mission, mentality.