

УДК 658:330.87

**Снігур Х.А.***кандидат економічних наук,  
викладач кафедри міжнародного бізнесу і туризму  
Тернопільського національного економічного університету*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ОДИН ІЗ ЕТАПІВ РЕІНЖИНИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ

У статті обґрунтована роль корпоративної культури у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності. Розглянуто основні принципи та особливості трансформації корпоративної культури як одного із етапів реінжинірингу бізнес-процесів компанії. Визначено фактори, що впливають на рівень залученості працівників у роботу та трансформацію їхньої поведінки у відповідності до стратегічного бачення лідера щодо розвитку компанії та згідно з його прийнятими рішенням щодо реінжинірингу бізнесу.

**Ключові слова:** корпоративна культура, управлінські інновації, залученість персоналу, узгодженість, адаптація, бізнес-процеси, реінжиніринг.

### **Снігур Х.А. ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОДИН ИЗ ЭТАПОВ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ**

В статье обоснована роль корпоративной культуры в повышении конкурентоспособности предприятия и эффективности его деятельности. Рассмотрены основные принципы и особенности трансформации корпоративной культуры как одного из этапов реинжиниринга бизнес-процессов компании. Определены факторы, влияющие на уровень вовлеченности работников в работу и трансформацию их поведения в соответствии со стратегическим видением лидера по развитию компании и согласно его принятым решениям по реинжинирингу бизнеса.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, управленческие инновации, вовлеченность персонала, согласованность, адаптация, бизнес-процессы, реинжиниринг.

### **Snigur H.A. TRANSFORMATION OF CORPORATE CULTURE AS ONE OF THE STAGES OF BUSINESS PROCESSES REENGINEERING**

In the article grounded the role of corporate culture in enhancing enterprise competitiveness and efficiency of its operations. The basic principles and features of the transformation of corporate culture as one of the stages of business processes reengineering shown. The factors affecting the level of involvement of employees in the work and the transformation of their behavior in accordance with the strategic vision of the leader on the development of the company and according to its decisions on re-engineering business.

**Keywords:** corporate culture, management innovation, staff involvement, involvement, adaptation, business process reengineering.

**Постановка завдання.** Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від компаній пошуку шляхів та методів досягнення конкурентоспроможності та ефективності використовуючи новітні інструменти управління. Розробка та вихід на ринок з інноваційними товарами та послугами потребують нововведень не лише організаційно-технічного, а й організаційно-управлінського характеру. Впровадження технологічних інновацій не завжди спроможні дати компаніям довгострокову перевагу, оскільки можуть бути «скопійовані» конкурентами. У свою чергу, ефективно сформована корпоративна культура дозволить забезпечити стабільність, цілісність організації та її провідне конкурентне становище на ринку в довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням особливостей формування корпоративної культури, яка б сприяла підвищенню конкурентних позицій компанії на ринку, присвячені праці багатьох зарубіжних науковців, зокрема: Д. Маслова [1], Е. Шейна [2], Авара [4], Портера [5] Д. Денісона [8] та інших. Серед вітчизняних науковців варто виділити праці І. Химич [6], Н. Шестиловської [3], К. Знака [9], Т.В. Білоруса [10], М.І. Овчаренко [11] та інших. Проте в умовах посткризової економічної турбулентності, жорсткої конкуренції на ринках, активізації процесів реструктуризації та реорганізації підприємств, злиття та поглинання особливості трансформації корпоративної потребують ґрунтовнішого аналізу. Виходячи з вищенаведеного метою статті є розробка моделі трансформації корпоративної культури як основного етапу реінжинірингу бізнес-процесів організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепції корпоративної культури розпочали активно розвиватися починаючи з 80-х років ХХ ст. Вперше визначення «корпоративна культура» було сформоване Едгардом Шейном у 1985 році, під якою він розумів «систему колективних базових уявлень, набутих групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і думок щодо названих проблем» [2].

Спираючись на 15-річний досвід дослідження корпоративних культур більш ніж у 1000 комерційних та некомерційних організаціях у різних сферах економіки (виробництво, фінанси, телекомунікація, послуги тощо), Деніел Денісон створив одну із найбільш репрезентативних моделей трансформації корпоративної культури з точки зору організаційної ефективності. Оскільки в основі будь-якої компанії, чиї зусилля спрямовані на здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, закладений людський фактор, в основі моделі Денісона лежить поведінковий підхід з акцентом на особистісні твердження, цінності та очікування працівників компанії. Діапазон завдань, для вирішення яких використовується модель Денісона, є досить широким: від питань економічної ефективності організації, функціонування системи менеджменту та корпоративної комунікації до супроводження процесів злиття та поглинання, реструктуризації та реорганізації, розробки інноваційних товарів, вихід на нові ринки, підвищення якості обслуговування та особистісного розвитку керівників та персоналу.

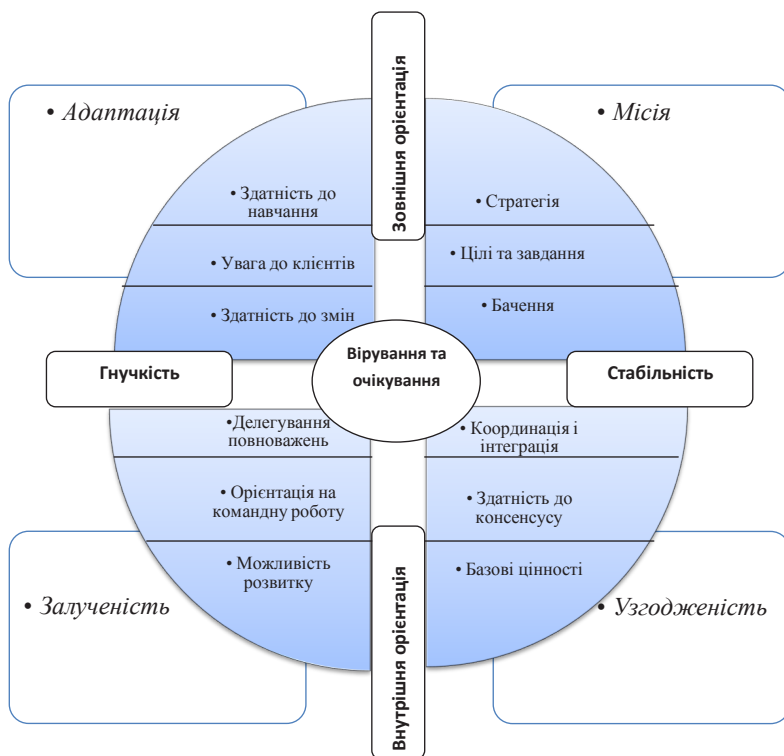


Рис. 1. Модель корпоративної культури Денісона

Особливістю моделі Денісона є те, що вона побудована на оцінці чотирьох основних характеристик корпоративної культури та лідерства: місії (mission), здатності до адаптації (adaptability), залученості (involvement) та узгодженості (consistency). Відповідно, кожна із цих характеристик розподіляється на 3 якості (індикатора), тому в межах моделі Денісона оцінюється 12 параметрів (рис. 1).

**Місія** визначає основні вектори розвитку компанії та включає:

1. Стратегічні напрями і наміри – показник, що характеризує ступінь розуміння працівниками стратегії розвитку компанії та її дієвість.

2. Цілі та завдання. Цей показник відображає наявність щоденних завдань, які ставляться перед працівником, та їхню вагомість у загальній стратегії компанії.

3. Бачення. Цей показник дозволяє оцінити ідентичність бачення стратегії розвитку компанії її керівництвом та персоналом.

**Узгодженість** є показником сильної корпоративної культури, в основі якої закладена загальна система цінностей, тверджень та символів, зрозумілих та прийнятних для усіх працівників компанії. Узгодженість оцінюється такими показниками, як:

1. Координація та інтеграція – показник, що демонструє узгодженість корпоративних цілей та правил між різними підрозділами організації.

2. Здатність до консенсусу. Цей показник визначає здатність працівників компанії йти на поступки та шукати компроміс, вміння конструктивно вирішувати суперечливі питання.

3. Базові цінності компанії. Цей показник характеризує наявність корпоративних цінностей, які викликають у працівників почуття ідентифікації себе з компанією.

**Залученість персоналу** – це підвищений емоційний зв'язок працівника з компанією, що стимулює

його добровільно прикладати додаткові зусилля для виконання роботи.

Залученість персоналу оцінюється такими показниками:

1. Делегування повноважень – показник, що визначає ступінь залученості працівників у діяльність компанії, їхньої інформованості та частки у загальному технологічному процесі.

2. Орієнтація працівників на командну роботу. Цей показник характеризує ступінь заохочення командної роботи, де кожен учасник команди спрямовує свої зусилля, вміння та можливості на досягнення загальних цілей.

3. Можливість розвитку – показник, що характеризує позицію компанії щодо забезпечення розвитку персоналу, яка базується на суб'єктивній оцінці працівників можливостей та шляхів їх професійного та кар'єрного розвитку в організації.

Як показує практичний досвід діяльності компаній та результати наукових досліджень, у першу чергу працівники повинні розуміти загальні напрямки та перспективи розвитку підприємства та довіряти керівництву, оскільки від стабільності та благополуччя компанії залежить їхня можливість кар'єрного зростання та підвищення професійного рівня, що в значній мірі впливає на ступінь залученості персоналу.

Корпоративна культура, що базується на залученості персоналу, дозволяє підприємству досягти своїх стратегічних цілей, створюючи середовище синергії, де реалізується трудовий, творчий та інтелектуальний потенціал кожного працівника та надаються умови для їх професійного розвитку. У компаніях з сильною корпоративною культурою кожен працівник докладает максимум зусиль для реалізації власних цілей та цілей організації та особисто зацікавлений у її розвитку. У свою чергу залученість проявляється у тому, що персонал проявляє ентузіазм та проактивність у своїй діяльності та бере на себе повну відповідальність за належне виконання та якість роботи.

Щоб досягти належного рівня залученості, керівництво організації необхідно створити відкриту та розгалужену систему корпоративної комунікації і делегування повноважень та забезпечити таку робочу атмосферу, у якій кожен працівник з натхненням реалізуватиме свій потенціал. Для цього необхідно створити відповідну корпоративну культуру – культуру залученості та самодисципліни.

Корпоративна культура залученості – це успішна реалізація бізнес-стратегії, спрямованої на збільшення прибутку, та вартості бізнесу за рахунок розкриття джерел внутрішньої мотивації працівників спрямованої на найвищі та найякісніші результати.

На початковому етапі трансформації корпоративної культури варо враховувати, що пошук та підбір працівників, яким притаманна здатність до самомотивації та самодисципліни, є найважливішим елементом стратегії залученості.

Відмінними якостями працівника з високим показником залученості є [1, с. 37]:

- поглинений у роботу – «на роботі час летить швидко»;

- підтримує концентрацію протягом тривалого часу;
- відчуває сильний емоційний зв'язок з компанією;
- відноситься до роботи з ентузіазмом і пристрасно;
- розширює сферу своєї відповідальності, гнучкий, не обмежується описом посадових обов'язків;
- швидко адаптується до змін;
- прагне розвивати робочі навички;
- не потребує нагадувань і вказівок;
- робить все вчасно
- наполегливий;
- проявляє ініціативу;
- орієнтований на досягнення мети;
- сумлінний;
- відповідальний;
- відданий роботі.

Основними факторами, що впливають на рівень залученості працівників, є [4]:

#### 1. Корпоративні драйвери:

- довіра, справедливість, повага. Компанія не досягне бажаного рівня залученості персоналу у робочий процес, якщо працівники не довірятимуть її лідеру та своїм колегам. Жодна найкреативніша ідея не втілиться у життя, якщо працівники не відчуватимуть безпеку у прояві ініціативи та повагу до їхніх професійних поглядів. Тому справедливість, довіра та повага по відношенню до персоналу дозволить лідеру, власним прикладом, викликати природне бажання працівників поступати аналогічно по відношенню до своїх колег. Взаємодовіра та взаємоповага в колективі можлива тоді, коли працівники розділяють цінності та етичні принципи компанії, які проявляються у поведінці її лідера;

- узгодженість – це вміння керівництва донести до працівників стратегічне бачення, місію, принципи та цілі компанії. Узгодженість потрібна для того, щоб кожен працівник розумів свою роль в реалізації стратегії та цілей компанії, що у свою чергу, надасть зміст будь-яким його професійним зусиллям, оскільки виникне розуміння цінності роботи, виконання якої від нього очікують;

- комунікація. З метою підвищення рівня залученості працівників на підприємстві необхідно створити відкриту, оперативну та ефективну комунікацію. В корпоративній культурі залученості важлива як внутрішня, так і зовнішня комунікація. Ефективна внутрішня комунікація передбачає відверте та чесне спілкування між працівниками організації в середовищі повного прийняття професійних та особистих поглядів колег та виявляється у вільному потоці інформації з відсутністю соціальних та ієрархічних комунікативних бар'єрів. У свою чергу, ефективна зовнішня комунікація формує сильний бренд та позитивну ділову репутацію компанії, що впливає на рівень залученості персоналу та приваблює талановитих та креативних працівників;

- повноваження. У процесі формування корпоративної культури залученості важливо створити такі умови, в яких, з одного боку, кожен працівників відчуває підтримку та довіру керівництва реалізуючи

свої повноваження, а з іншого, чітко усвідомлює їх межі. Участь працівників у процесах планування бізнес-процесів та прийняття рішень є дієвим інструментом корпоративної культури залученості;

- ефективні бізнес-процеси. У корпоративній культурі залученості необхідно забезпечити прозорість, узгодженість та передбачливість бізнес-процесів та їх відповідність визначеним переконанням та принципам. Як лідери, так і персонал компанії повинні синергетично спрямовувати свої зусилля на пошук найоптимальніших та найефективніших шляхів виконання усіх ділових операцій та процесів компанії з метою реалізації основної цілі компанії – збільшення вартості бізнесу;

- організаційна структура. Керівнику компанії варто врахувати, що корпоративна культура залученості базується на принципах самомотивації та самодисципліни. Тому, формуючи організаційну структуру, варто спрямовувати зусилля на оптимізацію та налагодження командної роботи, на створення синергетичного ділового середовища, у якому працівники доповнюватимуть професійні знання та навички один одного;

- самодисципліна. Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від самодисципліни її працівників, які здатні приймати професійні рішення та докласти максимум зусиль для реалізації цілей компанії. Самодисципліновані працівники не потребують додаткових вказівок та здатні швидко та якісно виконувати поставлені перед ними цілі;

- орієнтація на якість і задоволення потреб споживачів. Кожен працівник повинен усвідомлювати, що основним організаційним принципом діяльності компанії є задоволення потреб клієнтів, оскільки саме від них залежить її прибутковість та ефективність діяльності. Тому у корпоративній культурі залученості кожен працівник, незалежно від його функціональних обов'язків, бере на себе зобов'язання задовольняти потреби споживачів та знаходити для цього найоптимальніші шляхи;

- поведінка лідерів і менеджерів. Перш ніж очікувати належного рівня залученості працівників, лідерам та менеджерам компанії варто продемонструвати значно вищий рівень залученості та упередженості до своєї діяльності.

#### 2. Індивідуальні драйвери:

- якість життя;
- зміст роботи;
- оплата і винагорода;
- «м'які» аспекти корпоративної культури.

Трансформація корпоративної культури організації не може відбуватися без зміни парадигми, принципів та поведінки її керівника, оскільки є відзеркаленням його особистісних цінностей та якостей. У 1997 році Річардом Барретом були розроблені Інструменти Культурної Трансформації (Cultural Transformation Tools – СТТ), які базуються на семи рівневій моделі свідомості, які дозволяють визначити баланс особистісних цінностей працівників та існую-

Людські потреби	Самосвідомість		Корпоративна свідомість
Духовні	Служіння Бажання щось змінити Внутрішня цілісність	(7)	Життєдіяльність в довгостроковій перспективі Співпраця Корпоративні цінності
		(6)	
		(5)	
Розумові	Самотрансформація	(4)	Вдосконалення діяльності
Емоційні	Самоповага Відношення	(3)	Ефективні процеси і системи Задоволення споживачів
		(2)	
Фізичні	Вживання	(1)	Фінансова стабільність

Рис. 2. Рівні особистісної та корпоративної свідомості [5]

чої корпоративної культури. Доповнивши «піраміду Маслоу», Річард Баррет дав характеристику особистісним рівням свідомості у відповідності до рівнів усвідомлення потреб і виділив групи цінностей, які їм відповідають (рис. 2).

**Адаптивність** – це висока ступінь гнучкості та реагування на зміну зовнішнього та внутрішнього ділового середовища.

Адаптивність компанії оцінюються за такими показниками:

1. Здатність до змін – показник, що визначає здатність працівників швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати передові інноваційні методи та інструменти у своїй роботі.

2. Увага до клієнтів – показник, що визначає клієнтоорієнтованість компанії, здатність її працівників ідентифікувати та задовольняти змінні потреби споживачів.

3. Здатність до навчання – показник, що відображає ступінь розвитку освітніх та інноваційних технологій у забезпеченні технологічних процесів організації.

**Висновки.** Отож, як вчені, так і консультанти у сфері бізнесу дотримуються думки, що корпоративна культура безпосередньо впливає на виробничі показники трудової діяльності персоналу. Зокрема, слабка корпоративна культура організації викликає у персоналу почуття безпорадності, депресивності та безмістовності трудової діяльності, що впливає на зниження працездатності людини та продуктивності її праці. Спроби здійснити реінжиніринг бізнес-процесів та підвищити ефективність діяльності працівників здебільшого закінчуються повним провалом, оскільки надзвичайно важко змінити уже існуючу корпоративну культуру. Тому в процесі реінжинірингу бізнес-процесів вирішальна роль надається лідерам, які повинні сконцентрувати свої зусилля, час та ресурси на одночасну трансформацію багатьох аспектів бізнесу та створення корпоративної культури, яка б відображала та підтримувала трансформаційні рішення. З огляду на це, під корпоративною культурою варто розуміти загальне відображення усіх аспектів діяльності компанії, зокрема поведінки керівництва та персоналу в процесі реалізації бізнес-стратегії, усіх технологічних бізнес-процесів та біз-

нес-практик. Корпоративна культура – це результат поведінки працівників компанії, тому під трансформацією корпоративної культури варто розглядати зміну моделі поведінки працівників у відповідності до стратегічного бачення її лідера щодо розвитку компанії та згідно з його прийнятими рішеннями щодо реінжинірингу бізнесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маслов Д.В. Трансформация организационной культуры через анализ ценностей / Маслов Д.В., Г. Роше. – Методы менеджмента качества, 2006. – 20 с.
2. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн ; пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
3. Шестиловская Н.А. Социально-психологическая модель трансформации организационной культуры, детерминированной неформальным лидерством [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/9447/1/Шестиловская%20Статья%204%20Социально-психологическая%20модель%20трансформации%20организационной%20культуры.%20детерминированной%20неформальным%20лидерством.pdf>.
4. Гайд Авара Вовлеченность персонала в России [Электронный ресурс]. – режим доступа: [http://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee\\_Engagement\\_in\\_Russia\\_Rus.pdf](http://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf).
5. Портер М., Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альбина Бизнес Бук, 2006. – 454 с.
6. Химич І. Корпоративна культура – чинник фінансової стабільності підприємств у сучасних економічних умовах / І. Химич // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4(37). – С. 147-156 (фінансово-обліково-аналітичні аспекти).
7. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. – СПб. : Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
8. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона [Електронний ресурс] / Denison Consulting. – Режим доступу : [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).
9. Знак К.О. Порівняльний аналіз методичних підходів до діагностування корпоративної культури та перспективи їх використання на підприємствах машинобудівної галузі / К.О. Знак // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2012. – № 11. – С. 270-272.
10. Білоус Т.В. Вибір цілей управління організаційною культурою підприємства на основі її оцінки / Т.В. Білоус // «Молодий вчений». – 2015. – № 2(17). – С. 8-13.
11. Овчаренко М.І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства / М.І. Овчаренко, С.В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – № 2. – С. 130-139.