

Lazorenko T.V., Didchenko Y.O., Mikhailova E.D.

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

SUCCESSFUL APPLICATION OF TIME MANAGEMENT

Summary

The problem of inefficient usage of time has been explored and solutions has been offered. Ignoring possible methods of increasing productivity and reducing stress can have a negative impact on the work. The methods proposed in the article are partly scientific and partly author's. It is recommended to apply them according to reader's own capacities and nature of the work.

Keywords: time management, productivity, time, stress, work.

УДК 645(045)

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Лозовський О.М., Петлінська Ю.О.

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

В статті, на основі дослідження поняття корпоративного управління, дається власне трактування даної економічної категорії. Проаналізовані існуючі підходи щодо визначення поняття корпоративного управління. Визначені відмінності між категоріями «корпоративне управління» та «управління організацією». Розглянуті основні фактори та елементи формування корпоративної культури на підприємстві. Розкрито роль корпоративної культури в системі корпоративного управління та її вплив на результативність господарської діяльності.

Ключові слова: управління підприємством, корпоративне управління, корпоративна культура, організаційні цінності, філософія компанії, організаційні принципи.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку управління, ефективність діяльності організацій, підприємств, установ багато в чому визначається рівнем розвитку корпоративного управління та корпоративної культури. Важливість ефективного корпоративного управління підприємством зростає, зокрема в наслідок впливу постійних змін зовнішнього середовища на діяльність організації, коли збут продукції та надання послуг стали значно складнішими за виробництво, як наслідок це поява нової практики управління, яка почала випереджати теорію. Більшість вітчизняних організацій лише розпочали формувати власну корпоративну культуру в системі загального управління, яка ґрунтується на кодексах етичної та корпоративної поведінки. Однак, необхідність формування корпоративної культури підприємства в умовах розвитку ринкових відносин не викликає сумнівів, адже в Україні навіть в останні десятиліття недооцінюють роль та значення корпоративної культури в системі корпоративного управління підприємством.

У процесі соціально-економічних реформ в Україні корпоративне управління та важливість такого аспекту як корпоративна культура в середині підприємства, поступово починає впроваджуватися у вітчизняний соціально-економічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у теоретичне обґрунтування фор-

мування механізму корпоративного управління внесли такі вчені, як С. Пішпек, С. Турнбулла, І. Храбова, О. Поважний, В. Євтушевський, Р. Капелюшников, Д. Задихайло, Г. Козаченко, Н. Карачина, О. Кузьміна та ін. Зарубіжний досвід в області корпоративного управління відбитий в працях І. Ансоффа, Ф. Лопез, Т. Пітерса, Д. Кея, А. Сильберстона, А. Шлейфера та інших зарубіжних дослідників цієї проблеми.

Дослідження корпоративної культури, як однієї з ефективних сучасних форм управління розпочалися декілька десятиліть тому. Початківцями в цьому напрямі були Т. Пітерс, Р. Уотермен. Дослідженнями в цій сфері займаються такі зарубіжні та українські вчені, як І. Ансофф, М. Армстронг, П. Вейл, М. Грачов, Г. Даулінг, К. Камерон, Є. Капітонов, Ф. Котлер, Р. Кричевський, А. Маслоу, Б. Мільнер, Р. Рюттенгер, Г. Саймон, В. Співак, В. Шепель, А. Пригожин та ін. Але взаємозв'язок корпоративної культури і корпоративного управління у роботах науковців має загальнотеоретичний характер та потребує подальшого дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз останніх досліджень свідчить, що серед фахівців немає єдиного погляду щодо суті корпоративного управління. Досить часто під корпоративним управлінням розуміють систему взаємодій між учасниками корпоративних відносин, або специфічний процес управлін-

ня корпораціями та акціонерними товариствами. Недостатність досліджень корпоративного управління в системі загального менеджменту призвела до чіткого відокремлення управління корпораціями від управління підприємствами інших організаційно-правових форм.

Мета статті полягає у визначенні сутності корпоративного управління підприємством, аналізі різних підходів щодо поняття «корпоративне управління», дослідженні місця і ролі корпоративної культури в системі корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу. Корпоративне управління є невід'ємною частиною загального менеджменту, воно є одним з його базових елементів і визначає, в першу чергу узгодження відносин власників і менеджерів. Корпоративне управління виокремилася на певному історичному етапі соціально-економічного розвитку, в епоху відділення функцій управління від власності, коли почали виникати нові організаційні форми ведення господарства, які з плином часу отримали назву акціонерних товариств, або корпорацій.

На сьогодні не існує чіткого розмежування предмету вивчення загального менеджменту і предмету корпоративного управління. З точки зору стратегії корпоративне управління спрямоване на забезпечення стійкого розвитку організації шляхом формування найбільш ефективної організаційної структури. Ця структура, в свою чергу, повинна ґрунтуватися на оптимальному співвідношенні компетенції і відповідальності учасників корпоративного управління.

Корпоративне управління розглядає виконання господарських операцій працівниками й управління менеджерами, виходячи з найбільшої ефективності діяльності корпорації, враховуючи інтереси менеджменту організації та її власників. Але не завжди інтереси власників і корпорації збігаються. Тому корпоративне управління в системі загального менеджменту направлене на досягнення оптимального узгодження інтересів суб'єктів корпоративних відносин – власників, менеджерів, працівників, товариства [1].

На сьогоднішній день можна виділити ряд підходів до визначення сутності корпоративного управління (табл. 1).

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення сутності корпоративного управління у роботах як західних, так і вітчизняних науковців.

Найбільш поширеною точкою зору тлумачення даного терміну є визначення корпоративного управління П. Кочрана і С. Вартіка. На їх погляд «корпоративне управління – це захисний механізм, що охоплює багато аспектів, які стосуються концепцій, теорій і практики рад директорів. Це галузь, що концентрується на взаєминах між радою директорів, акціонерами, вищим менеджментом, регуляторами, аудитором й іншими стейкхолдерами» [2, ст. 6, 9].

Цікавим на наш погляд є визначення даної економічної категорії американськими дослідниками Р. Монксом і Н. Міноу. Вони інтерпретують корпоративне управління як стосунки між різними учасниками у визначенні напрямів розвитку і діяльності корпорації. За цим визначенням до груп учасників віднесено акціонерів, менеджерів, членів ради директорів, працівників, покупців, постачальників, кредиторів й інші зацікавлені групи [3, ст. 18].

Серед українських вчених, заслуговує на увагу формулювання даного явища доктором економічних наук, професором Академії митної служби України Вакульчиком О.М., який вважає, що корпоративне управління – це сукупність дій менеджерів і власників акціонерного капіталу, які діють у межах чинного законодавства та забезпечують процес залучення фінансових і трудових ресурсів і їх ефективного використання з метою задоволення інтересів усіх учасників корпоративного управління відповідним розподілом створеної вартості [4].

Таким чином, у наведених вище трактуваннях корпоративне управління розглядається або як система взаємодій між учасниками корпоративних відносин, або як специфічний процес управління, спрямований на одержання прибутку, або як поєднання цих двох підходів. Більшість нау-

Таблиця 1

Підходи до визначення корпоративного управління

Підходи	Трактування
Правовий	Система відносин між органами управління акціонерним товариством, його власниками та зацікавленими особами з питань функціонування компанії
Економічний	Процес управління, спрямований на ефективне та раціональне використання ресурсів, націлений на отримання прибутку
Соціальний	Управління компанією як суспільним інститутом, якому суспільство надає ресурси для того, щоб воно забезпечило задоволення потреб соціуму
Психологічний	Управління, що породжує корпоративну культуру, тобто комплекс загальних традицій, установок, принципів поведінки
Галузь знань	Наука про управління, що досліджує досвід та особливості управління акціонерними товариствами
Із позиції компанії	Забезпечення виживання компанії та її безперервного розвитку
Із позиції акціонера	Політика та практична діяльність наглядової ради компанії, що сприяє захисту прав акціонерів-її власників
Із позиції великого інституційного інвестора	Управління, яке сприяє тому, щоб вкладення не були пов'язані зі значними ризиками та забезпечували довгострокові гарантії збереження та збільшення вкладеного капіталу
Із позиції фінансової системи	Визначено інституційні угоди, що забезпечують трансформацію збережень в інвестиції та розділяють ресурси серед альтернативних користувачів у індустріальному секторі

Джерело: [1]

ковців трактують поняття корпоративного управління досить вузько, акцентуючи увагу перед усім на такі ключові елементи, як «управління корпоративними правами», «система органів управління та їх взаємодія», «система взаємовідносин між учасниками корпорацій», «регламентація законодавчими та нормативними актами, внутрішніми документами та положеннями», «забезпечення максимально можливого прибутку».

Проте ми пропонуємо поглянути на процес корпоративного управління більш широко, не прив'язуючись до форм власності (корпорацій, акціонерних товариств і т.д.) та органів їх правління. Зважаючи на це, трактування корпоративної культури буде синонімом поняття «управління підприємством», що являє собою цілеспрямовану діяльність керівника, поєднання методів, засобів і форм ефективного координування роботи працівників для досягнення поставлених завдань або визначених цілей. Таким чином, «корпоративне управління» і «управління організацією» будуть ідентичними за своєю суттю, проте, відрізнятимуться реалізацією тих управлінських функцій, які притаманні різним організаційним формам підприємства.

Процес корпоративного управління стосується передусім формулювання стратегії, визначення цілей і завдань діяльності організації, планування і прогнозування поточної і майбутньої діяльності, питань контролю і моніторингу діяльності, мотивації праці її персоналу тощо. Усе перелічене вище відноситься до функцій корпоративного управління. Для виконання цих функцій необхідне використання ряду методів управління. Найбільш поширеними методами управління будь-якою організацією незалежно від її форми власності є організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні (табл. 2) [1].

У пошуках шляхів більш ефективного розвитку підприємства, керівники здебільшого спираються лише на економічні фактори та методи управління, не враховуючи той факт, що будь яка організація – це люди які в ній працюють, на трудову поведінку та діяльність яких мають величезний вплив внутрішньо організаційний

клімат або, іншими словами, середовище в якому вони працюють. Тобто, поряд з такими факторами, як виробничі потужності, технології, фінансові ресурси, до найбільш вагомих факторів можна віднести і корпоративну культуру, яка являє собою певну сукупність правил і стандартів, які визначають взаємодію та узгодженість між членами колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів і головними факторами розвитку компанії. В основі корпоративної культури лежать ті ідеї, погляди, основні цінності, що розділяються всіма членами компанії.

Ефективно визначену і побудовану корпоративну культуру слід розглядати як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати роботу усіх структурних підрозділів та окремих членів колективу для досягнення поставлених цілей організації.

В сучасних умовах зростає інтерес до корпоративної (організаційної) культури, як до феномену, що впливає на успіх бізнесу. Усвідомлення менеджерами того, що корпоративна культура є інструментом, що дає можливість орієнтувати всі підрозділи й окремих співробітників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу працівників, забезпечити лояльність і полегшити спілкування, призводить до збільшення продуктивності і результативності діяльності підприємства [7].

В більшості передових компаній світу ведеться цілеспрямована робота з формування корпоративної культури і управління нею. Зважаючи на закордонний досвід, деякі вітчизняні компанії тільки починають усвідомлювати потребу у формуванні, введенні, поширенні і закріпленні корпоративної культури, що дозволить їм більш ефективно досягати цілей й економічного успіху (економічної першості) на ринку. Тим не менш, слід пам'ятати що особливості формування корпоративної культури обумовлюються такими факторами, як національні особливості, менталітет, традиції, культура, конкретними політичними та економічними умовами в країні, а також стилем керівництва і професійною культурою. Тобто, культура в організації може формуватись свідомо її провідними членами – керівництвом і

Таблиця 2

Методи управління підприємством

Методи управління	Складові	Характеристика
Економічні (орієнтовані на групові та індивідуальні економічні інтереси людей)	Методи прямого економічного впливу	- організаційно-виробниче планування - цільові комплексні програми - бізнес-планування - комерційний розрахунок - система внутрішніх економічних регуляторів
	Методи непрямого економічного регулювання	- загальнодержавні (галузеві) комплексні цільові програми - система загальнодержавних, місцевих і внутрішніх економічних регуляторів господарської діяльності
Організаційно-розпорядчі (ґрунтуються на таких індивідуальних і групових властивостях людей, як почуття обов'язку, відповідальності, дисципліни)	Організаційно-стабілізуючі методи	- регламентування - нормування - інструктування
	Розпорядчі методи	- директиви - постанови - накази - розпорядження
Соціально-психологічні	Система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову і соціальну активність працівників. Вони спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом формування єдиних цінностей та філософії конкретної організації	

Джерело: [1]

співробітниками компанії, або довільно з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів [8].

Враховуючи вище названі фактори, базовим елементом формування корпоративної культури в компанії, на нашу думку, повинні бути її організаційні цінності. Саме цінності, що базуються на спілкуванні працівників, їх інтересах і стимулах, цінності що є зрозумілими для підлеглих і збігаються з цінностями компанії, найчастіше стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формується єдність поглядів і дій, а, отже, забезпечується досягнення цілей організації. До таких цінностей можна віднести:

- 1) єдність цілей організації з інтересами і цілями співробітників;
- 2) задоволення споживачів;
- 3) лідируючі ринкові позиції;
- 4) заохочення ініціативності та новаторства співробітників;
- 5) розвиток персоналу;
- 6) внутрішньо організаційні принципи;
- 7) віра в керівництво;
- 8) знаково-символічна система (внутрішньо організаційні свята та традиції, статус, фірмовий одяг, гасла тощо) та інші.

Навряд чи можливо навести який-небудь узагальнений, вичерпний перелік корпоративних цінностей, оскільки корпоративна культура майже завжди є оригінальним поєднанням специфіки діяльності організації, філософії, цінностями, відносинами, нормами, звичками, традиціями притаманними кожній компанії.

На нашу думку, першочерговий вплив на формування корпоративної культури здійснює філософія компанії, яка включає етичні принципи, що лежать в основі мислення і діяльності керівництва цієї компанії. Формування ключових принципів діяльності організації має за свою головну мету створення в навколишньому середовищі та в очах співробітників компанії її певний образ, або імідж. Ці принципи повинні бути постійно у полі зору працівників, проголошуватися керівництвом у промовах, відображатися в документах, включаючи рекламні ролики, білдборди тощо. Як приклад, можна привести принципи декількох відомих компаній. Так у компанії Nordstorm прагнуть «Бути частиною особливого», а головний принцип Sonny – «Бути новатором, не наслідувати інших, робити неможливе!». Безсумнівно можна стверджувати, що принципи організації, згуртовують співробітників, зміцню-

ють корпоративних дух, що в результаті сприяє більшій віддачі, підвищенню ефективності та продуктивності праці, результативності діяльності підприємства в цілому.

Отже, значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації визначається наступними обставинами:

1) вона надає співробітникам одночасно організаційну ідентичність та індивідуальність, визначає внутрішньо колективне уявлення про компанію, сприяє згуртованості колективу та зміцнює корпоративний дух. Це створює у працівників відчуття надійності самої організації та свого положення в ній, сприяє формуванню соціально захищеності;

2) знання основ культури організації власної компанії допомагає новим працівникам правильно розуміти та сприймати події що відбуваються в ній, виокремлювати в них все найбільш важливе і суттєве;

3) внутрішня організаційна культура, більш ніж що інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, організаційна культура виділяє їх як зразків для наслідування. Подібний підхід до формування рольових моделей (зразків для наслідування) у компанії, що відрізняються сильною організаційною культурою, вважається однією з найбільш ефективних і постійно діючих форм просування корпоративних цінностей.

Висновки і пропозиції. З метою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності, керівництву потрібно, перш за все визначити пріоритетні напрямки корпоративного управління, а саме формування відповідної корпоративної культури, не спираючись тільки на економічні методи управління.

Правильно сформовану і побудовану корпоративну організаційну культуру варто розглядати як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє координувати роботу всіх структурних підрозділів та окремих членів колективу для досягнення поставлених цілей у рамках обраної місії. Тому корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу. Формування позитивної корпоративної культури дасть змогу досягти загальних цілей організації, підвищити конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Список літератури:

1. Корпоративне управління: підручник / В.Ф. Пуртов, В.П. Третяк, М.М. Кудінова; Харк. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. – Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2011. – 363 с.
2. Довгань Л.С., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007. – 180 с.
3. Monks A. Corporate Governance, Third Edition / Monks A., Minow N. – London: Blackwell Publishing, 2007. – 285 ст.
4. Вакульчик О.М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект / Вакульчик О.М. – Дніпропетровськ: Пороги, 2003. – 257 с.
5. Поважний О.С. Корпоративне управління: підручник / О.С. Поважний, Н.С. Орлова, А.О. Харламова. – К.: Кондор, 2013. – 244 с.
6. Свтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. / Свтушевський В.А. – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с.
7. Захарчин Г.М. Корпоративна культура [Текст]: навч. посібник / Г.М. Захарчин [та ін.]; заг. ред. Г.М. Захарчин. – Львів: Новий світ-2000, 2011. – 342 с.

8. Лозовський О.М. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах / О.М. Лозовський, О.В. Хомко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Випуск 8, 2014 – Ч. 3. – С. 87-90.

Лозовский А.Н., Петлинская Ю.А.

Винницкий торгово-экономический институт
Киевского национального торгово-экономического университета

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация

В статье, на основе исследования понятия корпоративного управления, преподносится собственная трактовка данной экономической категории. Проанализированы существующие подходы к определению понятия корпоративного управления. Определены различия между категориями «корпоративное управление» и «управление организацией». Рассмотрены основные факторы и элементы формирования корпоративной культуры на предприятии. Раскрыта роль корпоративной культуры в системе корпоративного управления и его влияние на результативность хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: управление предприятием, корпоративное управление, корпоративная культура, организационные ценности, философия компании, принципы.

Lozovskyi O.M., Petlinska Y.O.

Vinnitsia Institute of Trade and Economics
Kyiv National University of Trade and Economics

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN CORPORATE GOVERNANCE OF AN ORGANIZATION

Summary

The authors gave their own definition of corporate governance in the article. The concepts of interpretation of corporate governance were analyzed. The differences between corporate governance and management of an organization were determined. The main factors and elements of forming of corporate culture in an organization were examined. The role of corporate culture in corporate governance and its influence on the efficiency of the economic activity of the organization was explained.

Keywords: management of organization, corporate governance, corporate culture, values of organization, philosophy of organization, principles.