

Ірина ХИМИЧ

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЙ

***Резюме.** Висвітлено особливості формування концепції корпоративної культури закордоном. Дана концепція включає три головні наукові напрямки: стратегічний менеджмент, теорію організації та організацію поведінки. Корпоративна культура на підприємствах іноземних країн поєднує сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, які притаманні тільки певному конкретному виду діяльності підприємства. Описано теорії «гуманізації праці» та «якості трудового життя». Обидві теорії активно використовуються в сучасному менеджменті як інструменти формування ефективної поведінки працівника на виробництві. Представлено стратегічні документи для світової бізнес-політики. В цих документах враховуються моральні цінності при прийнятті ділових рішень. Ділова етика є однією з основ глобалізації економічних процесів. Необхідність урахування етичного аспекту при прийнятті будь-яких управлінських рішень посилюють чинники сучасного економічного середовища. Іноземні компанії в своїй програмі підтримки корпоративної культури головний акцент роблять на «людських ресурсах» та застосовують систему SWAN. Компанія «Volkswagen» пов'язує свій успіх з людськими ресурсами. Керівництво компанії відіграє вирішальну роль у повному процесі діяльності, його принципом є «керувати, вимагати та заохочувати». Для ефективного розвитку корпоративної культури на іноземних підприємствах, основою їхньої діяльності є інновації. Адже інновації торкаються інформаційних, організаційних, людських та управлінських ресурсів і процесів. Підприємницька діяльність значною мірою залежить від особистих якостей підприємця, його ділової культури, вміння професійно та гідно представляти свій бізнес, із повагою до інших вести справу тощо.*

***Ключові слова:** корпоративна культура; принципи корпоративної культури; корпоративні цінності; етика бізнесу; національна ділова культура; інноваційність.*

Iryna KHYMYCH

FEATURES OF STRATEGIC APPROACHES IN THE FORMATION OF COMPANIES' CORPORATE CULTURE

***Summary.** The features of formation of corporate culture concept abroad are shown in the article. This concept includes three main research areas: strategic management, organization theory and behavior organization. Corporate culture at the enterprises of foreign countries combines a set of values, norms, procedures, beliefs, and ways of thinking and understanding of the world and is common only for a specific type of business activity. In the article the theories of «work humanization» and «quality of working life» are described. Both of these theories are widely used in modern management as tools for creation effective employee behavior at work. Strategic documents for global business policy are presented. Attention in these documents is paid to moral values used in business decision-making process. Business ethics is one of the globalization basics of economic processes. The necessity to take into account ethical aspects in any administrative decision-making process reinforces factors of modern economic environment. To support their programs of corporate culture foreign companies pay main attention to «human resources» and use the system SWAN. The company «Volkswagen» links its success with human resources. CEO of the company has a crucial role in its business activity and its principle is «to manage, require and encourage». Innovations are the basis for effective development of corporate culture at foreign enterprises. Thus innovations are related to informational, organizational, human and administrative resources and processes. Entrepreneurial activity depends largely on personal qualities of the entrepreneur, his business culture and ability to professionally and adequately represent his business, to do his business activity with respect to the others.*

***Key words:** corporate culture; principles of corporate culture; corporate values; business ethics; national business culture; innovation.*

Постановка проблеми. Не зважаючи на численні напрацювання щодо корпоративної культури, питання про її ефективне формування та застосування на вітчизняних підприємствах є недостатнім. Опираючись на сучасні результати

досліджень у даній галузі, актуальним залишається подальше розроблення та обґрунтування теоретичних, методичних і практичних аспектів реалізації корпоративної культури на підприємствах.

Етичне середовище фірми є надзвичайно важливим для ведення бізнесу, необхідним для теперішніх тенденцій розвитку підприємництва, невід'ємним атрибутом складової її фінансово-економічного успіху тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження в сфері корпоративної культури проводили такі видатні іноземні вчені: Е. Браун, П.Б. Вейлл, К. Голд, С. Девіс, Е. Джакус, А. Кромбі, М. Мескон, Г. Морган, В. Сате. Серед українських учених – Є.К. Бабець, В.М. Заболотний, Д.В. Задохайло, Ю.М. Петрушенко, В.О. Сизоненко, Г.Л. Хаєт та ін.

Мета статті полягає в дослідженні та представленні особливостей стратегічних підходів до формування та реалізації ефективної корпоративної культури компаній у сучасних умовах їх діяльності.

Виклад основного матеріалу. Закордоном концепція корпоративної культури сформувалася на початку 80-х років ХХ ст. під впливом трьох основних наукових напрямів – стратегічного менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки [3, с. 332], а також, поєднавши напрацювання таких наук, як етика, естетика, культурологія, психологія, соціологія, управління персоналом, теорія дизайну, валеологія, математика, статистика тощо [8, с. 14]. Отже, корпоративна культура на підприємствах іноземних країн поєднує в собі сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, які притаманні тільки певному конкретному виду діяльності підприємства. Вона є нематеріальною стороною функціонування підприємства, проте стосується кожного, її вплив варто враховувати повсякчас.

Тому управлінці іноземних компаній, впроваджуючи нову стратегію, перш за все, включають основні культурні норми та цінності. Адже знають, що корпоративна культура підприємства є сукупністю ідей, корпоративних цінностей та норм поведінки, що формуються саме в ході спільної діяльності для досягнення загальної мети та цілей конкретного підприємства [3, с. 332].

В 70 – 80-х роках ХХ ст. у ФРН набула поширення теорія та практика «гуманізації праці», а в США – теорія «якості трудового життя». В 1975 році теорія «гуманізації праці» обговорювалася на Генеральній конференції Міжнародної організації праці. Ці теорії активно застосовуються в сучасному менеджменті як інструменти формування ефективної поведінки працівника на виробництві, визначення його ціннісних орієнтацій, а також для відбору працівників за особистісними характеристиками [5, с. 39 – 40].

До початку 90-х років ХХ ст. обговорення питань етики бізнесу вийшло на міжнародний рівень. Міжнародними організаціями різного рівня впливу були розпочаті численні спроби узагальнення норм поведінки в бізнесі. В результаті цього сформувалися якісно нові, стратегічні для світової бізнес-політики документи:

1. Сім принципів ведення бізнесу (1994, Швейцарія). Принципи глобальної корпоративної відповідальності – орієнтири оцінювання ведення бізнесу (1998). Документ склав 60 принципів, що формують можливу основу відповідальної поведінки корпорацій.

2. Глобальні принципи Салівана (1999) – кілька директив загального характеру, що стосуються ділової етики, трудових відносин, впливу діяльності транснаціональних компаній на навколишнє середовище.

3. Глобальний Пакт ООН (2000) – дев'ять принципів, рекомендованих для використання в діяльності транснаціональних компаній.

У документах зазначалося, що прийняття ділових рішень повинно базуватися на основні врахування моральних цінностей. Фактично, вони є не обов'язковими, проте виступають постулатами, що рекомендуються до виконання, згідно з якими може бути визначена бізнес-поведінка окремих підприємств. В основному, акцент ставиться на те, що незалежно від виду діяльності кожне підприємство має моральні зобов'язання перед: 1) суспільством у цілому (проблеми навколишнього середовища); 2) покупцями (право на безпеку, отримання інформації про товар, вибору та право висувати свої вимоги); 3) персоналом (умови праці, оплата, охорона здоров'я, страхування); 4) власниками та інвесторами (доступ до інформації, гарантія чесного розподілу прибутку на вкладений капітал, недопущення обману при маніпуляції з грошима); 5) постачальниками; 6) конкурентами [1, с. 411 – 412].

Найвідомішими світовими «ідеологами якості» є Едвард Демінг, Джозеф Джуран, Арманд Фейгенбаум, Філіп Кросбі. В сучасному світі все більше компаній формують свою діяльність із використанням 6 базових принципів управління якістю:

1. Принцип інтеграції – робота, спрямована на підвищення якості, повинна виступати обов'язковою складовою стратегії компанії («Форд», «Моторола», «Армко», «Ксерокс», «Федерал Експрес», «Хьюлетт-Паккард»).
2. Принцип «головне в управлінні якістю – не контроль, а бездефектна робота»: перспективнішим для скорочення витрат є орієнтація на вдосконалення виробничого процесу, а не на зменшення витрат («Кемпбел», «Уорнер Ламберт», «Моторола», «Інтел»).
3. Необхідність постійного вдосконалення, а не очікування авральної ситуації. Для підвищення якості послуг необхідна постійна щоденна копітка робота.
4. Постачальники – партнери, а не конкуренти, яких можна звинуватити в усіх невдачах. Прогресивні компанії залучають постачальників до спільної праці ще на початкових етапах створення послуг та виробів. Вони пропонують довготермінові контракти, навчання нових методів і стратегій управління тощо.
5. Кожен працівник компанії повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію («Вестингауз», «Моторола», «Ксерокс», «Форд»).
6. Кожен працівник повинен обслуговувати свого споживача як у середині компанії, так і ззовні.

При організації системного управління якістю перед фірмою постають запитання, що таке якість і які її критерії. За класифікацією Д. Гарвіна існує п'ять найважливіших критеріїв щодо якості: 1) відповідність стандарту; 2) відповідність технічним показникам найкращих товарів-аналогів; 3) ступінь точності виконання всіх виробничих процесів; 4) відповідність вимогам споживачів; 5) відповідність платоспроможному попиту.

Деякі фірми використовують типові програми, які розробляються спеціалізованими організаціями. Однією з таких є популярна програма з якості «нуль дефект», сформована Ф. Кросбі для компанії «Хьюлетт-Паккард», яка включає такі положення: 1) переконання персоналу у важливості здійснення програми та особистої участі в цьому кожного; 2) визначення рівня додаткових затрат на якість; 3) розроблення прийомів мотивації якісної праці; 4) конкретизація методів контролю; 5) загальне навчання методів якісної роботи та впровадження принципу «нуль дефектів»; 6) встановлення єдиного «дня роздумів» (дня якості); 7) розроблення індивідуальних програм бездефектної роботи; 8) заохочення досягнутих результатів [2, с. 235 – 240].

Варто зауважити, що основний підхід до формування корпоративної культури бізнесу, на думку іноземних учених, на корпоративному рівні в умовах глобалізації базується на таких основних положеннях:

1. Ділова етика виступає однією з основ глобалізації економічних процесів. Освоєння етичних норм бізнесу виключає «культурні» бар'єри встановлення технологічних ланцюжків між компаніями різних країн.
2. Механізм формування національної ділової культури необхідно розглядати як підлаштування реально існуючої моделі та норм на національному рівні до нормативної ділової культури. При цьому остання розглядається як поєднання абстрактних правил, що інтегрують світовий досвід управління, а не його національні моделі [3, с. 353].

Необхідність урахування етичного аспекту при прийнятті будь-яких управлінських рішень посилюють чинники сучасного економічного середовища, серед яких є:

- масштаб наслідків – кількість підприємств, а також країн, чиї інтереси утискуються в результаті відсутності домовленості про застосування єдиних етичних норм у бізнесі;
- соціальний консенсус – ступінь морального схвалення або засудження суспільством, клієнтами та колективом підприємства певних дій, тобто реально діюча система цінностей у суспільстві;
- ймовірність збитку або прибутку від прийнятого рішення для зацікавлених груп;
- час прояву наслідків – короткотерміновий, середньотерміновий або довготерміновий період;
- довжина дистанції (психологічної, культурної, кар'єрної) між особами, що приймають рішення, і тими, кого ці рішення стосуються. Якщо рішення торкаються інтересів безпосередніх підлеглих або клієнтів, позитивні або негативні наслідки проявляються швидко, а якщо дистанція велика, то вони дійдуть повільно, в послабленому вигляді або ж не проявляться взагалі;
- концентрація наслідків, тобто частка осіб, на яких поширюються наслідки прийнятого рішення у конкретній управлінській ситуації.

Необхідність існування етичного аспекту підвищується, коли прогнозований масштаб наслідків (позитивний або негативний), соціальний консенсус та ймовірність збитку або прибутку великі, наслідки проявляються швидко, дистанція коротка, а концентрація наслідків висока [3, с. 352 – 354]. Результати статистичної сформованості та нормалізованості корпоративної культури компаній Великобританії складають 10%, США – 20%, Японії – 50% [6, с. 76 – 77]. Іноземні компанії в своїй програмі підтримки корпоративної культури головний наголос ставлять на «людських ресурсах». Тому, підбираючи персонал, застосовують систему SWAN, згідно з якою потенційний працівник має бути розумним (Smart); працелюбним (Work hard); амбіційним (Ambitious); приємним та чесним (Nice) [9].

Відома німецька компанія «Volkswagen» вважає, що саме людські ресурси є успіхом компанії, заснованому на їх кваліфікації та особистих зобов'язаннях. Проекти компанії щодо людських ресурсів є вирішальним чинником минулого та майбутнього успіху компанії. Керівництво компанії зауважує, що вони здатні використовувати різні інструменти, які надають можливість швидко та гнучко відповідати на коливання у зайнятості і тим самим забезпечувати довготермінову безпечність робочих місць. Це є досить позитивною умовою для замовників та працівників даної компанії, адже завдяки цьому забезпечуються привабливі умови праці. Все це формує основу для створення позитивного балансу між роботою та життям. Керівництво компанії вважає, що чинники успіху заохочуються в усіх їхніх процесах щодо людських ресурсів.

Крім того, основні принципи корпоративної культури ведення загального бізнесу компанії не тільки зосереджені на людях. Вони також дають можливість підтримувати основні економічні та соціальні цілі – корпоративний соціальний обов'язок. Керівництво

компанії відіграє вирішальну роль у повному процесі діяльності, його принципом є «керувати, вимагати та заохочувати». Адже персонал зможе досягти мети діяльності тільки зі зразковим керівництвом та конструктивною кооперацією між управлінням і працівниками [10].

Як показує досвід вивчення розвитку корпоративної культури на іноземних підприємствах, основою їхньої діяльності є насамперед інновації (здатність ініціювати та творчо впроваджувати в життя необхідні зміни для створення нових і покращення існуючих продуктів, послуг, бізнес-процесів, організаційної ефективності та створення оптимальних умов для розвитку знань, навичок і ставлень людей з метою створення додаткової цінності для клієнтів, партнерів, акціонерів тощо). Також основою їх діяльності є інноваційність (багатоступеневий процес, який складається з постійного глибокого аналізу зовнішньої та внутрішньої ситуації, що змінюється, накопичення та активного обміну знаннями, способу прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, впровадження змін, оцінювання результатів та постійного навчання). Відомо, що інновації торкаються інформаційних, організаційних, людських та управлінських ресурсів і процесів, виникають у процесі акумуляції організаційних знань та компетенції працівників [4]. Водночас підприємницька діяльність значною мірою залежить від особистих якостей самого підприємця, його ділової культури, вміння професійно вести власний бізнес тощо [7, с. 378].

Висновки. З проведених досліджень визначено, що корпоративна культура іноземних компаній ґрунтується на довірі, підтримці, згоді та успіху. До найважливіших принципів формування корпоративної культури на іноземних компаніях слід віднести чітке виконання обов'язків кожним працівником компанії; корпоративні заходи на підтримку та розвиток загальної культури компанії; ефективне використання робочого часу працівниками компанії.

Conclusions. The results of the research state that foreign companies' corporate culture is based on trust, support, agreement and success. The most important principles of corporate culture formation at foreign companies are: strict implementation of duties by each employee; corporate measures used for support and development of general company's culture; efficient use of working time by employees.

Використана література

1. Бабець, С.К. Основи менеджменту: навч. посібник [Текст] / С.К. Бабець, А.Г. Максимчук. – К.: Професіонал, 2007. – 496 с.
2. Заболотний, В.М. Реструктуризація підприємства: навч. посібник [Текст] / В.М. Заболотний. – К.: Міленіум, 2001. – 440 с.
3. Задихайло, Д.В. Корпоративне управління: навч. посібник [Текст] / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Х.: Ескада, 2003. – 688 с.
4. Інноваційний менеджмент: стиль керівництва і формування інноваційної культури в організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.library.if.ua>.
5. Лагутіна, Т. Корпоративна культура в системі управління персоналом організації [Текст] / Т. Лагутіна // Вісник КНТЕУ. – К. – 2008. – № 2. – С. 32 – 42.
6. Петрушенко, Ю.М. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин [Текст] / Ю.М. Петрушенко, Т.А. Голець // Вісник СумДУ. – Суми – 2007. – № 1. – С. 75 – 84.
7. Сизоненко, В.О. Сучасне підприємництво: довідник [Текст] / В.О. Сизоненко. – К.: Знання-Прес, 2007. – 440 с.
8. Хаєт, Г.Л. Корпоративна культура: навч. посібник [Текст] / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
9. Чи потрібна українському підприємцеві корпоративна культура? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kontrakty.com.ua>.
10. Human Resources: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.volkswagenag.com>.

Отримано 13.04.2016