



Ефективна економіка № 12, 2017

УДК 330.658:005.5

*О. В. Золотарьова,*  
*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та обліку*  
*Дніпровського державного технічного університету*  
*О. Ю. Клементєва,*  
*кандидат економічних наук,*  
*доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу*  
*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИМ БІЗНЕСОМ

*О. V. Zolotaryova,*  
*Ph.D., associate Professor of Department of finances and accounting,*  
*Dniprovsk State Technical University*  
*О. Yu. Klementeva,*  
*Ph.D., associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling*  
*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

### FOREIGN EXPERIENCE OF FORMING CORPORATE CULTURE AND POSSIBILITY OF ITS ADAPTATION BY A DOMESTIC BUSINESS

*У статті значна увага акцентується на ролі корпоративної культури у сучасному стратегічному менеджменті. Обґрунтовується необхідність та деталізуються переваги її перегляду у вітчизняній практиці. Розглядається зв'язок між поняттями «ідея», «ідеологія», «місія», «цінності» і «корпоративна культура» компанії. Формується підґрунтя адаптації вітчизняним бізнесом зарубіжного досвіду формування корпоративної культури. Висвітлюється досвід провідних світових компаній щодо формування сучасної корпоративної культури. Виділяються типи корпоративної культури розглянутих компаній – «рольова», «професіоналізм, розвиток і відповідальність», «родина», «команда мрії» – та окреслюються їх особливості. Наводяться обмеження щодо запровадження окремих принципів стратегічного управління та корпоративної культури на вітчизняних підприємствах та пропонуються рекомендації щодо адаптації наявного іноземного досвіду на вітчизняних підприємствах.*

*The article focuses on the role of corporate culture in modern strategic management. The necessity and the advantages of its revision in the national practice are substantiated. The connection between the concepts of "idea", "ideology", "mission", "values" and "corporate culture" of the company is considered. The basis of domestic business adaptation of foreign experience in the formation of corporate culture is formed. The experience of leading world companies in shaping modern corporate culture is highlighted. There are types of corporate culture of the companies under consideration – "role", "professionalism, development and responsibility", "family", "team of dreams" – and their features are outlined. Restrictions on the introduction of separate principles of strategic management and corporate culture at domestic enterprises are presented and recommendations are made for the adaptation of existing foreign experience at domestic enterprises.*

**Ключові слова:** ідея, ідеологія, місія, цінності, компанія, корпоративна культура, управлінські підходи, стратегічний фінансовий менеджмент.

**Keywords:** idea, ideology, mission, values, company, corporate culture, managerial approaches, strategic financial management.

**Постановка проблеми.** За останнє десятиліття завдання керівників істотно змінилися. В умовах глобальних змін в економіці і суспільстві відбувається трансформація моделі бізнесу з орієнтацією на зростання акціонерної вартості, посилення процесів інтеграції як всередині компанії, так і з зовнішніми стейкхолдерами. У цих умовах змінюються пріоритети та інструментарій стратегічного фінансового менеджменту як технології ефективного управління в умовах підвищеної нестабільності і невизначеності чинників зовнішнього середовища та як багатопланового поведінкового управлінського процесу, який допомагає формулювати та втілювати місію компанії, розробляти ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між окремими елементами організації та зовнішнім середовищем, досягненню визначених цілей.

Зокрема, підвищується в цьому процесі й роль корпоративної культури – потужного стратегічного інструмента, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними, обумовлювати загальну високу результативність діяльності компанії та зростання її вартості. Мова йде про оновлення парадигми стратегічного управління в бік перегляду ролі персоналу в проєктуванні компанії. Так, на думку С. Ріда, між управлінням людськими ресурсами, фінансовою сферою та інформаційними системами кордони будуть й надалі стиратися [1, с.19]. Це означає, що керівники майбутнього в рівній мірі повинні приділяти увагу управлінню персоналом, фінансами та інформаційними системами, при цьому від їх рішень в усіх цих зазначених сферах залежать не тільки результати діяльності компанії, а й її вартість.

Зважаючи на сучасні провідні світові тенденції у сфері трансформації управлінських підходів у стратегічному менеджменті та необхідність в умовах тривалої економічної нестабільності в Україні швидко адаптуватися до нових реалій ведення бізнесу, нарізла актуальність переглянути наявні напрацювання в цій сфері та змінити концепцію вітчизняного стратегічного управління. В тому числі, окремуд увагу слід приділити вивченню й врахуванню потенціалу корпоративної культури в цьому процесі, зважаючи на позитивний досвід бізнесу розвинутих країн в цій сфері. Зарубіжна практика висвітлює той факт, що обміркована корпоративна культура сприяє ефективному вирішенню проблем і зростанню продуктивності, стимулює розвиток компанії, є джерелом прийняття грамотних управлінських рішень. Непродумана – навпаки може перешкоджати ефективному процесу ухвалення рішень, функціонуванню компанії та її розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Визначенню напрямів вдосконалення системи стратегічного менеджменту присвячені дослідження значної кількості вітчизняних вчених-економістів, зокрема: Н. Бабяк, О. Віханського Г. Крамаренко, Л. Кузьменко, О. Непочатенко, Н. Пойда-Носика О. Терещенко, Г. Швиданенко, В. Шелудько, З. Шершньової та інших.

Але, по-перше, різноспрямованість їх наукових праць, по-друге, необхідність врахування зарубіжних тенденцій щодо визначення місця корпоративної культури у сучасному стратегічному менеджменті все частіше змушують змінювати вектори та інструментарій сучасних досліджень в цій сфері.

**Постановка завдань статті.** Головними завданнями статті виступають: визначення зв'язку між поняттями «ідея», «ідеологія», «місія», «цінності» і «корпоративна культура» компанії; вивчення досвіду провідних компаній світу щодо формування корпоративної культури для його адаптації у вітчизняній практиці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ще А. Каплан [2] вказував на той факт, що люди схильні переоцінювати вже знайомі і тривалі час вживані ідеї, що, на нашу думку, певною мірою гальмує весь подальший процес еволюції як теоретичних концепцій, так і практичних інструментів їх реалізації. В той же час, саме нові ідеї дають поштовх перегляду загальної ідеології в тій чи іншій сфері життя та бізнесу та сприяють формуванню інновацій в усіх сферах, а між тим, й нові управлінські підходи до врегулювання цих процесів, і, в тому числі, в стратегічному менеджменті.

Але передусім слід розібратись детальніше з сутністю та зв'язком понять «ідея» та «ідеологія». На рис. 1 наведено зв'язок між згаданими вище поняттями та компетенціями сучасних менеджерів.

Так, термін «ідея» походить від давньогрецького слова *idea* – вид, форма, прообраз та в широкому розумінні визначається як уявний прообраз якої-небудь дії, предмета, явища, принципу, що виділяє його основні, головні і суттєві риси. У ряді філософських концепцій – це прообраз реальності [3]. У науці ідеєю називається головна думка або загальний принцип теорії або винаходу, взагалі задум або найсуттєвіша частина задуму. В таблиці 1 наведено основні визначення даного поняття.

Таблиця 1.  
Основні визначення поняття «ідея»

Автор	Визначення категорії «ідея»
Платон	– незмінна структура, що лежить в основі речі [3, с. 57]
Дж. Лок	– все, що об'єктом розуму, коли людина мислить [3, с. 62]
Г. Гегель	– об'єктивна істина, збіг суб'єкта і об'єкта, мислення і реальності [4, с. 214]
В. Вундт	– свідоме уявлення будь-якого предмета або процесу зовнішнього світу» [5, с. 27]

Поняття «ідеологія» походить від грецького слова *idea*, яке виникло на базі слова *idea* – прообраз, ідея та *logos* – слово, розум, вчення. Термін «ідеологія» був введений у Франції в кінці XVIII століття А. Дестотом де Трасі, який разом з Етьєном де Кондільяком намагався створити науку про загальні принципи формування ідей і основи людського знання. Цей термін слугував для позначення вчення про ідеї, тобто про загальні закономірності походження ідей зі змісту чуттєвого досвіду. Дане вчення мало виступати основними принципом для керівництва як в науці, так і в соціальному житті.



Рис. 1. Зв'язок ідей, ідеології, цінностей, місії, бачення та корпоративної культури

В таблиці 2 наведено основні визначення поняття «ідеологія». При всіх подальших змінах безпосереднього значення цього терміну смислові відтінки первісного змісту поняття «ідеологія» такі: бути теоретичним узагальненням вихідних чуттєвих уявлень; виступати найбільш істотним компонентом наявних знань; виконувати в зв'язку з цим роль вихідних принципів для практичної діяльності.

Таблиця 2.  
Основні визначення поняття «ідеологія»

Автор	Визначення категорії «ідеологія»
К. Маркс	– це помилкова свідомість, мінливий світогляд, вона висловлює інтереси певного класу, що видаються за інтереси всього суспільства через помилкову свідомість [6, с. 25]
К. Мангейм	– упереджене відображення соціальної дійсності, що виражає інтереси певних груп або класів, які перебувають при владі, і прагнуть зберегти існуючий порядок речей [7, с.276]
Е. Фромм	– готовий «розумовий товар», який розповсюджується пресою, ораторами, ідеологами для того, щоб маніпулювати масою людей з метою, нічого спільного не має з ідеологією і дуже часто абсолютно їй протилежної [8, с. 20]
Д. Мінар	– набір ідей з певним «змістом», як правило нормативним; форма внутрішньої логічної структури, властивої ідеям в наборі; «локус» соціальної взаємодії [9, с. 318]
У. Маллінз	– ідеологія складена з чотирьох базових характеристик: вона повинна панувати над пізнавальною здатністю, бути здатна керувати оціночними судженнями, служити інструкцією до дій і бути послідовною [10]

Поняття ідеологія тісно пов'язано з місією компанії. Справа в тому, що саме місія відображає ідеологічні принципи та формулює їх синтезоване визначення, адаптоване під специфіку сфери та пріоритетів діяльності компанії та з урахуванням місія і ролі компанії в зовнішньому середовищі, яке склалося на даний момент часу.

Місія (від англ. mission) – основна мета організації, сенс її існування.

За переконанням М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, місія – це основна загальна мета організації – чітко виражена причина її існування [11, с. 58]. Правильно визначена місія хоча і має завжди загальний філософський зміст, проте обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною і характеризує саме ту організацію, в якій вона була вироблена.

Місія – центральний, але не єдиний елемент ієрархії цілей організації. З поняттям «місія» тісно пов'язані поняття «цінності», «бачення», «цілі», «цільові показники», «ключові фактори успіху», «показники результативності», «компетентії управлінців». Всі ці поняття формуються вже на основі місії. Принципова різниця між місією і баченням полягає в тому, що місія розкриває образ дії, показує, яким чином досягаються ті чи інші цілі або бачення. Бачення ж, в свою чергу – це картинка майбутнього, то яким ідеальним представляється положення справ до якого прагне компанія. Бачення швидше піддається зміні, так як з часом з'являються нові ідеали і нові уявлення. Місія ж порівняно постійний елемент, хоча також може бути скоректований з урахуванням зміни різних чинників.

Система цінностей – поняття, що позначає сукупність сформованих у людей думок про значення в їх житті речей і явищ, що зустрічаються в природі і суспільстві («соціальних установок») [12, с. 872]. Людина спирається на систему цінностей при порівнянні та виборі рішень. Більшість дослідників відносять зародження поняття про сукупність цінностей до досягнутого в 1950-ті і 1960-ті роки консенсусу щодо віднесення поняття цінності до характеристики не предмет, а людей і їх бажань, але не вимог до них.

Незважаючи на згоду дослідників з питань визначень, з приводу кількості та набору цінностей в системах між психологами існують глибокі розбіжності, хоча деякі, подібно Ш. Шварцу [13], і говорять про «універсальний» характер «базових» цінностей. Практичний прорив у вивченні систем здійснив М. Рокіч, який в своїх роботах розділив цінності на термінальні (тобто переконання в тому, що досягнення деяких конкретних цілей є сенсом людського життя) та інструментальні (таланти, пов'язані з методами досягнення цілей) [14]. Подальші дослідження, що використовують більш широкий набір цінностей, в цілому підтвердили результати М. Рокіча.

На основі місії, бачення й цінностей формується корпоративна культура компанії – сукупність моделей поведінки, які обрані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, показали свою ефективність і розділяються більшістю членів організації.

Вперше поняття «корпоративна культура» як найважливіший фактор, що впливає на поведінку в організації і соціальний розвиток, сформулювали Теренс С. Діл і Аллан А. Кеннеді в 1982 році [15, с. 34]. Вони виявили, що крім ефективного управління та інноваційних стратегій підприємства мають у своєму розпорядженні культуру та особливий стиль, які сприяють успіхам на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Розкриттю значення корпоративної культури для успіху підприємства також сприяли дослідження Томаса Дж. Пітерса і Р. Уотермена [16, с. 35]. Вони чітко сформулювали ідею про те, що управлінець, що впливає на стан справ в організації, повинен займатися не тільки економічними питаннями, але й керувати ціннісними установками організації, в буквальному сенсі створювати сенс роботи в цій компанії.

Е. Шейн першим описав теорію трьох рівнів корпоративної культури, на основі яких можна її вивчати: перший рівень – артефакти; другий рівень – проголошувані цінності; третій – базові уявлення [17, с. 59]. Подальші дослідження корпоративної культури будувалися вже на основі його тривірневої моделі, але мали й специфічні особливості. В таблиці 3 наведено найбільш вагомі визначення поняття «корпоративна культура».

Таблиця 3.  
Основні визначення поняття «корпоративна культура»

Автор	Визначення категорії «корпоративна культура»
Е. Джекс	– образ мислення і спосіб дії, який в більшій чи меншій мірі поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали своїми [18, с. 17]
Х. Шварц і С. Девіс	– комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації, ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп [19, с. 45]
Е. Шейн	– комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації внутрішньої інтеграції, що функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і передається новим членам організації як єдино правильний [17, с. 21]
Г. Морган	– один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло [20, с. 78]
М. Мескон	– клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації [11, с. 98]

Головними компонентами корпоративної культури є: власне, співробітники, які розділяють цінності компанії; прийнята система лідерства; стилі вирішення конфліктів; діюча система комунікацій; норми поведінки в організації; особливості гендерних і міжнаціональних взаємин; корпоративний стиль – зовнішній вигляд офісу, інтер’єру, дресс-код та символіка; ритуали, звички та традиції [21, с. 82].

Корпоративна культура, як ресурс організації, важко переоцінити. Вона є інструментом управління, формує імідж компанії та виступає як сукупність цінностей, норм, правил, традицій і принципів, за якими будуються всі відносини компанії як зі співробітниками, так і з стейкхолдерами.

Відповідно, основними функціями корпоративної культури є наступні: системотворююча – робить роботу підрозділів системною, впорядкованою, ефективною та цілеспрямованою; іміджева – потужна корпоративна культура створює позитивний образ компанії та приваблює клієнтів та нових співробітників; мотиваційна – надихає співробітників на якісне і своєчасне виконання поставлених завдань; ідентифікуюча – сприяє самоідентифікації співробітників, розвиває власну цінність та привалежність компанії; позиціонування – на основі місії, цінностей, корпоративної культури визначається стратегія позиціонування на ринку, стиль комунікацій.

Слід зазначити, що корпоративна культура може формуватися стихійно та цілеспрямовано. Але цілеспрямований і зважений підхід має очевидні переваги і доведenu зарубіжним досвідом ефективність. Не можна заперечити той факт, що корпоративна культура має адаптуватись до вітчизняних реалій, але ознайомлення з практикою відомих компаній та досягненнями є значним кроком в цьому напрямку.

Звернемось до розгляду досвіду провідних компаній світу в сфері формування місії, особливостей корпоративної культури та управлінських підходів. Для полегшення адаптації їх досвіду їх було типізовано за авторським підходом.

The Coca-Cola Company – американська харчова компанія, найбільший світовий виробник і постачальник концентратів, сиропів і безалкогольних напоїв. Її місія виражає прагнення компанії осягати світ навколо; надихати, нести оптимізм і дарувати моменти щастя; створювати цінності й змінювати життя на краще [22].

Компанія витрачає чималі кошти на персонал і формування корпоративної культури. У всіх міжнародних компаніях співробітники розглядаються як основна цінність. Створюються оптимальні умови для того, щоб співробітники могли розвиватися і будувати кар’єру усередині своєї компанії, адже компанія зацікавлена вперспективних співробітниках, розумних, здатних швидко навчатися, які поділяють цінності, які вміють досягати результатів. На кожному рівні, починаючи від позиції фахівця, проводяться лідерські тренінги. Але вони займають лише 10% в успішному розвитку співробітників, особливий акцент робиться на коучинг, який займає 20%. Навичкам коучингу керівників навчають цілеспрямовано. Вони проходять навчання за програмою, яка розроблялася на глобальному рівні Coca-Cola Hellenic і потім адаптувалася для кожної країни. Ще 70% – це робота над проектами на робочому місці. Всі види навчання компанія розглядає як інвестиції в людей, тому всі рішення приймаються з оглядкою на бізнес-потреби компанії. Оцінка персоналу проходить щорічно і складається з самооцінки співробітника і оцінки його роботи керівником.

Така корпоративна культура може ідентифікуватися як «рольова», вона націлена на стабільність, надійність, кожен працівник займає своє місце в ієрархії та виконує роль в загальному потужному механізмі., має чіткі обов’язки, дотримується формальних комунікацій та правил, всі процеси чітко регламентовані. Може бути використана в Україні для великих компаній, в першу чергу промислових, які достатньо тривалий час функціонують на ринку та не мають гострої потреби в постійному перегляді положень корпоративної культури.

Microsoft Corporation – одна з найбільших транснаціональних компаній з виробництва пропрієтарного програмного забезпечення для різного роду обчислювальної техніки, місія якої – сприяти людині та суспільству у всьому світі реалізувати свій потенціал повною мірою.

HR-департамент не підкоряється гендиректору, кожен співробітник максимально самостійний, кадровий резерв складається не з працівників компанії. У компанії пріоритети приймаються на 5 років, і від них залежить не тільки функціонування бізнесу, а й HR-стратегія. Ці пріоритети пов’язані як з глобальним бізнесом (розвиток хмарних технологій, фокус на споживача), так і з локальним ринком (наприклад, в Україні – боротьба з піратством, регіональний розвиток бізнесу, пропозиції для компаній малого і середнього бізнесу; розвиток конкурентоспроможності країни – реалізація потенціалу України через інновації). Для реалізації стратегій компанія постійно займається активним пошуком талантів. Однак саме поняття кадрового резерву в Microsoft дещо відрізняється від загальноприйнятого [23]. Спочатку шукають кадри, а потім вже підбираються для них ролі в компанії. Практично кожен співробітник займається розвитком свого напрямку бізнесу самостійно і несе за нього відповідальність. При прийомі на роботу переважна увага приділяється професійній історії людини. Важливо також, чи відповідає людина цінностям компанії. Крім звичної менеджерської кар’єри, ті співробітники, які з різних причин не хочуть бути менеджерами, можуть обрати для себе кар’єру індивідуальну. Можливі також варіанти крос-функціонального переміщення з одного відділу в інший (наприклад, з фінансового відділу в відділ продажів). Одним із пріоритетів компанії в останні роки стала підтримка кадрової різноманітності – щоб в компанії працювали співробітники різної статі, віку, раси, релігії. У кожній країні є свої пріоритети, так в США – це расове розмаїття, а в Україні – залучення жінок в компанію (не менше 30%).

Цей тип корпоративної культури має фокус «професіоналізм, розвиток та відповідальність». Найбільша увага приділяється стимулюванню розвитку професіоналізму та віддачі компанії, заохочується автономність у прийнятті рішень. Такий тип в Україні можуть обирати високотехнологічні великі і середні компанії, в яких професійні якості і кваліфікація працівників відіграють значну роль і працівники можуть самостійно управляти великими проектами.

IKEA International Group – транснаціональна шведська корпорація, одна з найбільших в світі торговельних мереж з продажу меблів і товарів для дому власного дизайну. IKEA бачить свою місію в тому, щоб змінити на краще повсякденне життя людей, пропонуючи меблі і товари для дому високої якості за доступними цінами [24].

Основний принцип стратегічного менеджменту групи компаній IKEA полягає в розвитку за рахунок власних ресурсів. Іншими словами – спочатку заробляємо, а потім витрачаємо. Це дозволяє робити довгострокові інвестиції в майбутнє. Компанія інвестує більшу частину прибутку в уже існуючі і нові магазини, а також в розробку товарів і екологічних рішень. Крім того, постійно знижує ціни для покупців. Пріоритет в кадровому складі – 50% керівних посад повинні займати жінки. І сьогодні вони займають 48% керівних посад і складають 33% від колективного керівництва. Саме загальнолюдськими цінностями керується компанія при роботі для створення відкритої, інклюзивної та чесної культури. Її сутність – згуртованість і ентузіазм. Постійне прагнення до оновлення та поліпшення заради багатьох людей – це одна зі складових успіху. Важливу роль відіграє готовність людей до професійного вдосконалення, всебічного розвитку, бажання вчитися на власному досвіді і ділитися отриманими знаннями з колегами. Керівництво зі свого боку робить все можливе для того, щоб вищезгадані особистісні та ділові якості знайшли застосування в компанії, сприяючи професійному зростанню працівників і підвищенню їх задоволеності своєю кар’єрою. Така модель – не проєкт, який насилу підтримують всі співробітники, а природний стан речей, що гармонійно вписується в корпоративну культуру. Управлінці компанії – це її провідники і одночасно приклад для співробітників. Один з основних принципів – «leading by example», тобто керівництво за допомогою власного прикладу. Для IKEA історична спадщина – невід’ємний компонентт успіху корпоративної культури і бізнес-філософії, на якому виховане не одне покоління менеджерів і простих працівників.

Отже, даний тип корпоративної культури можна умовно назвати «родина», оскільки вона характеризується теплою, дружньою атмосферою, підтримкою вірності традиціям, турботою про колектив і клієнтів, керівники виступають наставниками. Такий тип в Україні може бути застосований в середньому та малому бізнесі, наприклад, ремісництві та сільському господарстві. Для компанії мають бути важливі традиції, формування постійної клієнтської бази та забезпечення комфортних умов праї.

Apple Computer Inc. – легенда сучасного бізнесу, американська корпорація, що назавжди змінила світ комп’ютерних технологій. Місія Apple – запропонувати кращі комп’ютерні технології студентам, вчителям, людям творчих професій і споживачам усього світу за допомогою своїх інноваційних апаратних рішень, програмного забезпечення і мережевих додатків [25].

Компанія продовжує витравати на ринку, тому що здійснює постійний технічний прорив, а її корпоративна культура дозволяє забезпечувати їй стійку конкурентну перевагу, підтримуючи атмосферу ентузіазму, лояльності, креативності і довіри між співробітниками. Максимум інженерії, мінімум бюрократії і поваги до працівників – ось основа корпоративної культури. Всі менеджери компанії є інженерами, а не чистими управлінцями, і добре розбираються в технологіях, що значно оптимізує роботу над продуктом. Оскільки керівники – колишні інженери компанії, то існує сильний зв’язок і взаєморозуміння між ними і рядовими співробітниками. Атмосфера довіри і поваги в кожній маленькій проєктній групі створює великий пазл успіху Apple. Всі співробітники мають право використовувати нові продукти компанії і вносити пропозиції по їх покращенню, звернувшись безпосередньо в проєктну групу. Компанія стимулює зростання співробітників, які звикли виконувати завдання, які з легка виходять за рамки їх здібностей, але дозволяють їх розвивати. Ентузіазм – ключовий принцип найму, тому що менеджмент шукає людей, які повністю поділяють місію й цінності компанії і готові вкладати в роботу душу. Високі заробітні плати і доброзичлива атмосфера компанії роблять роботу в ній приємною для людей.

Найважливіші цінності компанії Apple: робота в командах важлива для успіху фірми; ми розраховуємо на захопленість і досягнення кожного; ми підтримуємо один одного і разом поділяємо перемоги і винагороди; ми прагнемо до створення атмосфери, в якій кожен може відчувти пригоди і радості від роботи на фірмі; винагороди повинні бути і моральними, і грошовими; ставлення менеджерів до працівникам має першорядне значення; ми вітаємо взаємодію працівника з керівниками будь-якого рівня; керівництво відповідає за створення середовища, в якій розквітають цінності фірми. Apple унікальна тим, що має два головних атрибута корпоративної культури, які співіснують: перший – продуктивність ("performance"), другий – інновації ("innovation").

Відповідно, цей вид корпоративної культури можна визначити як «команда мрій» – синтез орієнтації на інновації, продуктивність та демократичність комунікацій. Найбільше такий тип корпоративної культури підходить для стартапів та інноваційних компаній. Тому в Україні його можна використовувати і в дрібних фірмах, які тільки виходять на ринок в якості стартапів та бізнес-інкубаторів, і в середніх та великих компаніях, які орієнтуються на створення та швидке поширення інноваційної високотехнологічної продукції.

#### Висновки з проведеного дослідження.

- В умовах сьогодення дуже важливим є наразті визнання вітчизняними компаніями, що без чіткого визначення місії, системи цінностей та корпоративної культури неможливою є зміна загальної ідеології ведення бізнесу та перехід на якісно новий рівень управління і нарощення вартості компанії.
- Попередню тезу доводить проаналізований досвід провідних компаній світу, які свідомо приділяють значну увагу корпоративній культурі, зважають на вплив людини, яка є центром компанії, на її результати та вартість. Успіх компанії, досвід яких було проаналізовано в даній статті – не результат спеціального обладнання, ресурсів виробництва або вдалого місця розташування, а результат компетенцій керівників і системних підходів в управлінні корпоративною культурою і талантами співробітників.
- Використання значного іноземного досвіду в сфері стратегічного управління, оволодіння його методами і підходами може дозволити вітчизняним суб’єктам господарювання працювати стабільно і забезпечити їм перспективи для розвитку. Звичайно, існують певні обмеження щодо запровадження окремих принципів стратегічного управління та корпоративної культури на вітчизняних підприємствах: неготовність перших осіб підприємства займатися процесом стратегічного управління, значні витрати на його планування і реалізацію, відсутність кваліфікованого персоналу. Тому при перенесенні наявного іноземного досвіду на вітчизняні підприємства, слід дотримуватися певних рекомендацій: вивнитись в готовності власників сприймати і втілювати зміни в корпоративній культурі; враховувати, що кожна компанія початково має риси різних типів культур і завдання керівників – проаналізувати та виявити цінності, які домінують; забезпечити чітку регламентація та зрозумілість положень корпоративної культури, аргументацію її переваг як для власників, так і для персоналу.

#### Література.

- Рид, С. Финансовый директор как интегратор бизнеса / С. Рид. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 397 с.
- Kaplan A. The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavirol Science. Chandler Publishing Company, San Francisco / A. Kaplan – [Electronic resource]. – Access mode: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1980/A1980JX53400001.pdf>
- Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона ([https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9\\_%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C\\_%D0%91%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B3%D0%F](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C_%D0%91%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B3%D0%F)) – Т.1 – СПб.: Питер, 1890. – 320 с.
- Гегель Г. В. Ф. Сочинения / Г.В.Ф. Гегель. – Т. 6. – М., 1939. – 420 с.
- Вундт В. Введение в психологию (<http://minervium.com/psychology/Vundt-Vvedenie-v-psiologiju.html>) / В. Вундт. – М.: КомКнига, 2007. – 168 с.
- Марке К. Сочинения/ К. Маркс, Ф. Энгельс. – Т. 3. – М., 1955. – 1078 с.
- Манхейм К. ([https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B3%D0%B5%D0%B9%D0%BC\\_%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BB](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B3%D0%B5%D0%B9%D0%BC_%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BB)). Идеология и утопия ([https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%B4%D0%B5%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F\\_%D0%B8\\_%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%8F\\_\(%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%B5%D0%B9%D0%BC\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%B4%D0%B5%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F_%D0%B8_%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%8F_(%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%B5%D0%B9%D0%BC))) / К. Манхейм. – М.: Юрист, 1994. – 704 с.
- Фромм Э. Бегство от свободы. / Э.Фромм. – М.: АСТ, 2009. – 282 с.
- Minar D. (1961) *Ideology and Political Behavior* (<https://www.jstor.org/discover/10.2307/2108991?uid=3739256&uid=2&uid=4&sid=21102393609421>) Midwest Journal of Political Science. – 1961. – No. 4. – pp. 317-331.
- Mullins W. *The Concept of Ideology: An Analysis and Evaluation* ([https://books.google.ru/books/about/The\\_Concept\\_of\\_Ideology.html?id=0udRYAAACA&redir\\_esc=y](https://books.google.ru/books/about/The_Concept_of_Ideology.html?id=0udRYAAACA&redir_esc=y)) / W. Mullins – [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.academia.edu/8972995/Management\\_and\\_Organisational\\_Behaviour\\_L\\_Mullins\\_Pitman](http://www.academia.edu/8972995/Management_and_Organisational_Behaviour_L_Mullins_Pitman)
- Мекон М. Основы менеджмента / М. Мекон, М. Альберт, Ф. Хелоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
- Система ценностей ([http://big\\_economic\\_dictionary.academic.ru/14136/%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90\\_%D0%A6%D0%95%D0%9D%D0%69%D0%9F%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%99](http://big_economic_dictionary.academic.ru/14136/%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90_%D0%A6%D0%95%D0%9D%D0%69%D0%9F%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%99)).
- Большой экономический словарь. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 1026 с.



13. Shalom H. Schwartz. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values (<http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>)/ Shalom H. Schwartz. // Online Readings in Psychology and Culture. – 2012. – No1. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>

14. Методика Рокіча Ціннісніє орієнтації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://psycabi.net/testy/320-metodika-rokicha-tsennostnye-orientatsii-test-miltona-rokicha-issledovanie-tsennostnykh-orientatsij-m-rokicha-oprosnik-tsennosti-po-rokichu> (<http://psycabi.net/testy/320-metodika-rokicha-tsennostnye-orientatsii-test-miltona-rokicha-issledovanie-tsennostnykh-orientatsij-m-rokicha-oprosnik-tsennosti-po-rokichu>)

15. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, Perseus Books Publishing, 1982. -284 с.

16. Питере Т. В поисках совершенства / Т. Питере, Р. Уотерман-мл.– М.: Издательский дом Вильямс, 2005. – 487 с.

17. Shein E. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view / E. Shein. San Francisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. – 28 с.

18. Jaques E., The Changing Culture of a Factory Psychology Press /E. Jaques, 1951. – 341 p.

19. Schwartz H. Matching corporate culture and business strategy /H. Shwartz, S. Devis // Organizational Dynamics. 1981. – vol 3. – pp.30-48.

20. Morgan G. Images of Organization/ G. Morgan. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. – 278 p.

21. Фішук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н.Ю. Фішук, І.В. Ломачинська //Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – №1. – том 4. – С. 81-85.

22. Корпоративная культура в компании Coca-Cola. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delo.ua/education/40-personala-coca-cola-v-ukraine-rabotajut-v-kompanii-bolee-desja-181764/> (<https://delo.ua/education/40-personala-coca-cola-v-ukraine-rabotajut-v-kompanii-bolee-desja-181764/>) delo.ua

23. Корпоративная культура в компании Microsoft. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://delo.ua/education/prioritet-microsoft-trudoustrojstvo-zhenschin-68741/> (<https://delo.ua/education/prioritet-microsoft-trudoustrojstvo-zhenschin-68741/>) delo.ua

24. Корпоративная культура в компании Philips. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://delo.ua/education/philips-sotrudniki-sami-stroiteli-svoej-karery-170218/> (<https://delo.ua/education/philips-sotrudniki-sami-stroiteli-svoej-karery-170218/>) delo.ua

25. The official website of IKEA. Concept of business. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://franchisor.ikea.com/the-ikea-concept-2/>

References.

1. Rid, S. (2007), *Finansovij direktor kak integrator biznesa* [Financial Director as Business Integrator], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.

2. Kaplan, (1980), A. *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavirol Science*, Chandler Publishing Company, San Francisco, USA, available at: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1980/A1980JX53400001.pdf> (Accessed 4 December 2017).

3. (1980), *Jenciklopedicheskij slovar' Brokgauza i Efrona* [Encyclopedic Dictionary of Brockhaus and Efron], vol 1, Pyter, Sanct-Petersburg, Russia.

4. Gegel', G. V. F. (1939), *Sochinenija* [Compositions], vol.3, Moscow, Russia.

5. Vundt, V. (2007), *Vvedenie v psihologiju* [Introduction to psychology], KomKniga, Moscow, Russia.

6. Marks, K. and Jengel's, F. (1955) *Sochinenija* [Compositions], vol.3, Moscow, Russia.

7. Manhejm, K. (1994), *Ideologija i utopija* [Ideology and utopia], Jurist, Moscow, Russia.

8. Fromm, J. (2009), *Begstvo ot svobody* [Escape from freedom], AST, Moscow, Russia.

9. Minar, D. (1961), “Ideology and Political Behavior (<https://www.jstor.org/discover/10.2307/2108991?uid=3739256&uid=2&uid=4&sid=21102393609421>) Midwest”, *Journal of Political Science*, vol. 4, pp. 317-331.

10. Mullins, W. (1974), *The Concept of Ideology: An Analysis and Evaluation* ([https://books.google.ru/books/about/The\\_Concept\\_of\\_Ideology.html?id=0udRYAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.ru/books/about/The_Concept_of_Ideology.html?id=0udRYAAACAAJ&redir_esc=y)), available at: [http://www.academia.edu/8972995/Management\\_and\\_Organisational\\_Behaviour\\_L\\_Mullins\\_Pitman](http://www.academia.edu/8972995/Management_and_Organisational_Behaviour_L_Mullins_Pitman) (Accessed 4 December 2017).

11. Mekon, M. Al'bert, F. and Hedouri. M. *Osnovy menedzhmenta* [Basics of management], Delo, Moscow, Russia.

12. (1997), *Bol'shoj jekonomicheskij slovar'* [Big economic dictionary], Institut novoj jekonomiki, Moscow, Russia.

13. Shalom, H. Schwartz (2012), “An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values (<http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>)”, *Online Readings in Psychology and Culture*, no 1, available at: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc> (Accessed 12 December 2017).

14. *Metodika Rokicha Cennostnye orientacii* [Methodology of Rokicha Valuable orientations], available at: <http://psycabi.net/testy/320-metodika-rokicha-tsennostnye-orientatsii-test-miltona-rokicha-issledovanie-tsennostnykh-orientatsij-m-rokicha-oprosnik-tsennosti-po-rokichu> (<http://psycabi.net/testy/320-metodika-rokicha-tsennostnye-orientatsii-test-miltona-rokicha-issledovanie-tsennostnykh-orientatsij-m-rokicha-oprosnik-tsennosti-po-rokichu>) (Accessed 10 December 2017).

15. Terrence, E. Deal and Allan, A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Books Publishing, USA.

16. Piters, T. and Uoterman-ml, R. (2005), *V poiskah sovershestva* [In Search of Composition], Izdatel'skij dom Vil'jams, Moscow, Russia.

17. Shein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*, Jossey-Bass Inc, San Fransisco, USA.

18. Jaques, E. (1951), *The Changing Culture of a Factory Psychology Press*, San Fransisco, USA.

19. Schwartz, H. and Devis, S. (1981), “Matching corporate culture and business strategy”, *Organizational Dynamics*, vol.3, pp.30-48.

20. Morgan, G. (1986), *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills, USA.

21. Fischuk, N.Yu. and Lomachyns'ka, I.V. (2012), “Corporate culture of the organization: the essence, types, principles and influence on the development of the organization”, *Zbirnyk naukovykh prats' VNAU*, no.1, vol. 4, pp. 81-85.

22. “Corporate culture at Coca-Cola”, available at: <https://delo.ua/education/40-personala-coca-cola-v-ukraine-rabotajut-v-kompanii-bolee-desja-181764/> (<https://delo.ua/education/40-personala-coca-cola-v-ukraine-rabotajut-v-kompanii-bolee-desja-181764/>) delo.ua (Accessed 9 December 2017).

23. “Corporate culture at Microsoft”, available at: <https://delo.ua/education/prioritet-microsoft-trudoustrojstvo-zhenschin-168741/> (<https://delo.ua/education/prioritet-microsoft-trudoustrojstvo-zhenschin-168741/>) delo.ua (Accessed 10 December 2017).

24. “Corporate culture at Philips”, available at: <https://delo.ua/education/philips-sotrudniki-sami-stroiteli-svoej-karery-170218/> (<https://delo.ua/education/philips-sotrudniki-sami-stroiteli-svoej-karery-170218/>) delo.ua (Accessed 10 December 2017).

25. The official website of IKEA. Concept of business, available at: <http://franchisor.ikea.com/the-ikea-concept-2/> (Accessed 11 December 2017).

Стаття надійшла до редакції 15.12.2017 р.