

## REFERENCES

1. Adamyk, O.V. (2016), "Problems and prospects of the information base of economic analysis development", *Ekonomichnyj analiz*, Vol. 26 (1), pp. 163–169.
2. Bezverhyj, K.V. (2016), "Terminology of national and international financial reporting standards" (for example, NP (C) BO 1 and P (C) BO 19), *Buhgalters'kyj oblik i audyt*, no. 5, pp. 35–44.
3. Butynec', F.F. (2003), "Accounting in Ukraine". Mythology. part 2, *ZhDTU Publ.*, Zhytomyr, 524 p.
4. Busel, V.T. (2007), "Velykyj tlumachnyj slovnyk suchasnoi' ukrai'ns'koi' movy" [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language], *Perun*, Kyiv, Irpin', 1736 p.
5. Mochernyj, S.V. (2000), "Ekonomichna encyklopedija" [Economic Encyclopedia] in 3 p., Part 1, *Akademija*, Kyiv, Ukraine, 864 p.
6. Zbozhna, O.M. (1993), "Technology", tutorial, *ISDO*, Kyiv, Ukraine, 472 p.
7. Kozlova, M.O. (2013), "Accounting Terms and Accounting Professionalism: Distinction and Relationship. *Ekonomichni nauky*", *Oblik i finansy*, Vol 10(1), pp. 228-237.
8. Skopen', M.M. (2005), "Komp'juterni informacijni tehnologii' v turyzmi" [*Computer information technology in tourism*]: tutorial, *KONDOR*, Kyiv, Ukraine, 302 p.
9. Chyzhevs'ka, L.V. (2006), "Buhgalters'kyj oblik: rozvytok metodologii', profesijne navchannja" [Accounting: methodology development, vocational training]: monograph, *ZhDTU*, Zhytomyr, Ukraine, 304 p.
10. Chumachenko, N.G. (1997), "Accounting: the past, present ... the future ?!", *Svit buhgalters'kogo obliku*, no. 1, pp. 2-6.

УДК 658.3:005.73:005.591.3(477)

## АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК КОМПАНІЙ

Череп А.В., д.е.н., професор, Маказан Є.В., к.е.н., доцент

*Запорізький національний університет*  
*Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

*e.v.makazan@gmail.com*

У статті визначено домінуючий тип корпоративної культури підприємств в Україні. Розглянуто проблеми корпоративної культури українських компаній і визначено необхідність її переорієнтації на західну модель корпоративної культури. Проілюстровано характерні риси корпоративної культури в Європі та США. Серед особливостей корпоративної культури США, України та європейських країн визначено роль керівника та підлеглого на підприємстві. Це дає змогу оцінити, як різне ставлення до керівника та робітника на фірмі впливає на розвиток самої компанії. Розглянуто роль фінансового доходу в організаціях США, України та європейських країн. Зазначено головні відмінності у здобутті фінансового доходу на підприємствах цих країн. На основі цього визначено основну помилку в корпоративній культурі українських фірм, яку допускають керівники при розгляді фінансової складової компанії. Зосереджено увагу на особливостях управління людськими ресурсами у країнах. При порівнянні цієї характеристики в США, Європі та Україні було виділено головну проблему керівників українських компаній при управлінні людськими ресурсами. Окремо проілюстровано основні принципи корпоративної культури успішної української компанії «Henkel» як приклад правильно організованої корпоративної культури для інших українських компаній. У статті розглянуто відношення до партнерів керівників українських, американських та європейських організацій. Досліджено основні принципи кодексу корпоративної культури та зображено відношення до кодексу корпоративної культури українських керівників. Наведено основні характеристики кодексу корпоративної культури американської компанії «Форд» для кращого його розуміння. Окремо автор виділив найтипівіші помилки, яких припускаються керівники компаній, науковці та інші при аналізі теми корпоративної культури організацій. Зроблено висновок щодо розвитку корпоративної культури фірм в Україні на основі порівняння з корпоративною культурою західного типу.

*Ключові слова:* корпоративна культура, компанія, кодекс корпоративної культури, фінансовий дохід, управління людськими ресурсами.

## **АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УКРАИНЫ КАК ФАКТОР ВЛИЯНИЯ НА РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ**

Череп А.В., д.э.н., профессор, Маказан Е.В., к.э.н., доцент

*Запорожский национальный университет  
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66*

В статье определено доминирующий тип корпоративной культуры предприятий в Украине. Рассмотрены проблемы корпоративной культуры украинских компаний и определена необходимость ее переориентации на западную модель корпоративной культуры. Проиллюстрировано характерные черты корпоративной культуры в Европе и США. Среди особенностей корпоративной культуры США, Украины и европейских стран определена роль руководителя и подчиненного на предприятии. Это позволяет оценить, как разное отношение к руководителю и рабочему на фирме влияет на развитие самой компании. Рассмотрено отношение к финансовому доходу в организациях США, Украины и европейских странах. Указано главные различия в получении финансового дохода на предприятиях этих стран. На основе этого определена основная ошибка в корпоративной культуре украинских фирм, которую допускают руководители при рассмотрении финансовой части компании. Сосредоточено внимание на особенностях управления человеческими ресурсами на Западе. При сравнении этой характеристики в США, Европе и Украине, было выделено главную проблему руководителей украинских компаний при управлении человеческими ресурсами. Отдельно проиллюстрирован пример основных принципов корпоративной культуры успешной украинской компании «Henkel» и характеристики корпоративной культуры, которых придерживается большинство украинских фирм. В статье рассмотрены отношение к партнерам руководителей украинских, американских и европейских организаций. Исследованы основные принципы кодекса корпоративной культуры и изображено отношение к кодексу корпоративной культуры украинских руководителей. Были приведены основные характеристики кодекса корпоративной культуры американской компании «Форд» для лучшего его понимания. Отдельно автор выделил типичные ошибки, которые допускают руководители компаний, ученые и другие при анализе темы корпоративной культуры организаций. Сделан вывод о развитии корпоративной культуры фирм в Украине на основе сравнения с корпоративной культурой западного типа.

*Ключевые слова: корпоративная культура, компания, кодекс корпоративной культуры, финансовый доход, управление человеческими ресурсами.*

## **ANALYSIS OF UKRAINE CORPORATE CULTURE AS A FACTOR OF INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF COMPANIES**

Cherep A.V., Doctor of Economics, Makazan Y.P., PhD, associate professor,

*Zaporizhzhya national university  
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66*

The article defines the dominant type of corporate culture in Ukraine. The problems of corporate culture of Ukrainian companies are considered and the necessity of its reorientation to the western model of corporate culture is determined. It is illustrated the features of corporate culture in Europe and the United States., The role of manager and his subordinate at the enterprise is defined among the peculiarities of the corporate culture of the USA, Ukraine and European countries. This allows us to assess how different attitudes towards the manager and worker in the firm affect the development of the company itself. The role of financial income in organizations of the USA, Ukraine and European countries is considered. The main differences in obtaining financial income at the enterprises of these countries are noted. Based on the above-mentioned, the main mistake in the corporate culture of Ukrainian firms is made by the managers when considering the financial component of the company. The focus is on the peculiarities of human resources management in countries. When comparing this characteristic in the United States, Europe and Ukraine, the main problem of the managers of Ukrainian companies in the management of human resources was highlighted. The main principles of corporate culture of the successful Ukrainian company "Henkel" as an example of a properly organized corporate culture for other Ukrainian companies are illustrated separately. The article deals with the attitude towards the partners of the leaders of Ukrainian, American and European organizations. The main principles of the code of corporate culture are investigated and the attitude towards the code of corporate culture of Ukrainian leaders is shown. The main features of the Corporate Culture Code of the American company Ford were given for a better its understanding. Separately, the author highlighted the most common mistakes made by company executives, scientists and other people when analyzing corporate culture. The conclusion is made on the development of firms corporate culture in Ukraine on the basis of comparison with the Western type corporate culture.

*Key words: corporate culture, company, code of corporate culture, financial income, human resources management.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Сьогодні корпорації відіграють важливу роль не тільки в економічній, а й політичній та соціальній діяльності у всіх країнах світу. Саме тому суспільство пильно наглядає за їхньою

роботою і акцентує увагу на корпоративній культурі організацій, оскільки вона є ядром, можливістю компанії розвиватися і досягати висот. Кожна компанія в європейських та американських країнах уважно досліджує принципи успішного функціонування корпоративної культури інших організацій і до маленьких подробиць обдумує формування власної, оскільки це впливає на успіх самої компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

В Україні корпоративна культура тільки зароджується і є новим поняттям для багатьох керівників українських компаній. За рахунок того, що керівники не розуміють суті корпоративної культури, як вона повинна діяти і навіщо взагалі потрібна, українські фірми повільно розвиваються. Крім цього, усі українські компанії мали або мають за основу свого функціонування радянський тип корпоративної культури, що вже не є актуальним і призупиняє шлях розвитку країни. На сьогоднішній день для України виникла необхідність створення нової концепції досягнення успіху в організації. Основу, на якій формується корпоративна культура, можна дослідити на Заході та перейняти деякі необхідні риси для формування якісно нової системи розвитку компанії за рахунок створення нової корпоративної культури.

Отже, дослідження основних характеристик корпоративної культури в американських та європейських країнах, розгляд головних принципів кодексу корпоративної культури та найтипівіших помилок при аналізі цієї теми видається особливо актуальним питанням на сьогоднішній час.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Дослідженням та аналізом теми корпоративної культури займалися такі вітчизняні та іноземні науковці: Т.О. Соломондіна, Р.Дж. Пеннігтон, О.В. Агейко, Є.Х. Шейн, О.А. Антонова.

У працях вказаних науковців розкривається суть корпоративної культури, її функції, стратегії формування та розвитку, охарактеризовано основні принципи корпоративної культури в американських та європейських країнах, розглянуто роль корпоративної культури в системі управління людськими ресурсами.

Серед публікацій розвитку та основних характеристик корпоративної культури України виділяють праці таких вітчизняних дослідників: Т.Г. Кицак, О.В. Макарова, С.І. Семенко, Л. Савчук, А. Бурлакова.

Вітчизняні економічні науковці зазначають, що корпоративна культура України заснована на радянській основі, яка гальмує розвиток українських компаній. Зокрема вони визначили необхідність створення нової моделі корпоративної культури в Україні, яка має бути побудована на принципах корпоративної культури західного регіону з поєднанням національних елементів.

Для створення ефективної моделі української корпоративної культури, необхідно звернути увагу на кодекс корпоративної культури. Дослідженням цієї теми займалися такі іноземні науковці: Г.В. Бочаева, И.Н. Кузнецов, Е.Г. Четвертаков. Вони дали чітку характеристику кодексу, визначили мету його формування, сутність та основні положення, які у ньому повинні міститися.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є оцінка сучасного стану корпоративної культури в Україні для розуміння необхідності зміни радянського типу корпоративну культури на нову українську модель, в основі якої поєднані західні принципи корпоративної культури з національними особливостям; аналіз головних характеристик корпоративної культури США та Європи як один з основних факторів досягнення успіху компаній в цих регіонах.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для України, як для молодого держави, тема корпоративної культури є досить новою, але вже велика кількість бізнесменів визнають необхідність впровадження корпоративних цінностей на своїх підприємствах. Багато з них вже мають свої сформовані принципи корпоративної культури, які залишилися ще з радянського періоду. Першим таким принципом є велике значення керівника. Найчастіше, в українських компаніях функції керівника є надто авторитарними. Керівники не дають можливості висловити свою думку, брати активну участь в обговоренні рішення, ні яким чином не стимулюють персонал до ефективного виконання роботи. Лише керівник має правильний погляд щодо подальшого розвитку компанії, лише керівник може вирішувати шляхи цього розвитку, а завданням робітника є сумлінне виконання своєї роботи.

Метою такого підходу є заробіток великих фінансів, оскільки фінансовий прибуток стоїть на першому місці серед цілей українських компаній. На жаль, більшість керівників не вважають за потрібне стимулювати роботу персоналу на отримання прибутків, розробляти стратегічні плани щодо того, яким чином можна досягти найвищого прибутку, створювати якісну продукцію, застосувати новітні технології тощо. Такий принцип було взято з радянської моделі корпоративної культури і його неефективність увесь час підтверджується на практиці. Наступною особливістю української корпоративної культури є дотримання повної формальності. У цьому випадку, корпоративна культура України рівняється на корпоративну культуру Європи, де керівники звертаються до своїх партнерів за ім'ям по-батькові. Що стосується управління людськими ресурсами, то для України не характерне безкоштовне навчання своїх робітників праці, акцентування уваги на індивідуальних якостях кожної людини і цінування професіоналізму. Це однозначно негативна риса, яку Україна перейняла з радянської корпоративної культури і якою користується досі. Вплив радянських цінностей на формування корпоративної культури в сучасній Україні погано відображається на розвитку українських фірм на внутрішньому ринку і особливо на міжнародному. Це не дає просуватися українським компаніям вперед і досягати розквіту, тому українські керівники визнають необхідність повної зміни корпоративної культури. Цінну інформацію правильного формування корпоративної культури, яка б допомогла досягати успіхів фірмі, мають корпорації європейських та американських країн. Можливо, українським компаніям слід звернути увагу на принципи корпоративної культури, які користуються популярністю в США та Європі.

З цією метою пропонуємо розглянути основні характеристики корпоративної культури в США та Європі з подальшим порівнянням особливостей корпоративної культури в Україні (табл. 1).

Таблиця 1 – Загальні особливості корпоративної культури у США, в Європейських країнах та Україні

Характеристика	США	Європейські країни	Україна
Роль керівника та підлеглого	Керівник є важливою особою в організації, але вирішення питань чи створення плану розвитку компанії обговорюється з робітниками. Надзвичайно цінним є індивідуалізм.	Керівник стоїть на вершині ієрархії в компанії і контролює роботу працівників. Робітник вважається грошовим ресурсом, який має приносити дохід компанії, а тому, має чітко виконувати свої функції.	Керівники виконують авторитарну функцію, робітники не відіграють важливої ролі у компанії.
Фінансові доходи	Мета організацій: швидке досягнення прибутку за рахунок швидкого вирішення проблем.	Досягаються за рахунок ефективного виконання роботи без прискорених темпів.	Занадто великий акцент уваги на отриманні прибутків надзвичайно швидкими темпами без урахування можливостей компанії.

Характеристика	США	Європейські країни	Україна
Управління людськими ресурсами	Безкоштовне навчання працівників роботи, створення конкуренції всередині колективу, акцентування уваги на індивідуальних якостях кожної людини.	Акцентування уваги на професіоналізмі робітника, уникнення конкуренції у колективі, поставлення чітких задач перед робітником для якісного їх виконання.	Немає безкоштовного навчання роботи, не цінується індивідуалізм працівника, не акцентується увага на професійних якостях людини.
Відношення до партнерів	Неформальне, звернення до них як до давніх друзів.	Повна формальність.	Повна формальність. Звернення до партнерів на «Ви» або за ім'ям по-батькові.
Кодекс корпоративної культури	Важливий.	Важливий.	Неоднозначне ставлення до нього.

*\*Джерело розроблено автором*

Однією з важливих характеристик корпоративної культури є роль керівника та підлеглого. На американських підприємствах керівники, безперечно, стоять на вищій сходинці в ієрархії компанії. Проте особливістю американської корпоративної культури є демократія. Кожна людина має право на вираження свого погляду щодо розвитку компанії, щодо вирішення тих чи інших проблем, щодо шляху виконання цілей організації. Крім того, американські підприємства цінують індивідуальні якості кожного працівника, за рахунок яких робота виконується ефективно. Друга особливість корпоративної культури США – швидке досягнення фінансового прибутку компанією. Повертаючись до особливості індивідуалізму потрібно додати, що керівник надає робітнику велику свободу дій для того, щоб вирішення проблеми і досягнення цілі було якнайшвидшим, оскільки це впливає на швидкість досягнення фінансового прибутку. Що стосується управління ресурсами, то для швидкого досягнення фінансів, американські компанії виділяють такі принципи правильного управління [3, с. 7]:

- безкоштовне навчання роботи на підприємстві або поза підприємством;
- створення конкуренції всередині колективу;
- чітке формулювання цілей організації і пояснювання цих цілей серед колективу.

Ще однією особливістю корпоративної культури в американських фірмах є неформальність. Більшість американських підприємств звертаються до своїх бізнес партнерів, робітників і навіть клієнтів використовуючи лише ім'я, звертаючись до них як до давніх друзів і розповідаючи історії зі свого життя [1]. Окрім цього, для обговорення окремих питань з клієнтом, керівники американських підприємств надають перевагу телефонним розмовам, а не особистим зустрічам. Навіщо витрачати свій час, якщо можна усі питання вирішити в електронному варіанті або в телефонному режимі. Адже час – це гроші, а гроші – це головний фактор успіху для американської компанії.

Говорячи про роль керівника та підлеглого у корпоративній культурі європейських країн, можна визначити, що для неї характерна жорстка ієрархія з централізованим апаратом управління. Там є керівник, накази якого є обов'язковими і є підлеглий, який повинен виконувати ці накази. Усі рішення приймаються лише керівником, робітник не може приймати участі в обговоренні цих рішень. Головна функція робітника – чітко виконувати поставлені завдання і досягти гарного кінцевого результату [3, с. 8]. Але, у порівнянні з українським керівництвом, європейські керівники цінують кожен особистістю на роботі, виділяючи робітника як важливий грошовий ресурс.

Друга особливість їхньої корпоративної культури – досягнення фінансових доходів за рахунок ефективного виконання роботи. Для того щоб діяльність працівника була максимально ефективною, європейці не підтримують конкуренцію всередині організації, там немає прискореного плану виконання поставлених задач. Окрім цього, вони надзвичайно сильно цінують професіоналізм. Робітники повинні мати дипломи, атестати, сертифікати,

титули, наукові роботи для підтвердження свого професіоналізму [2]. Від професіоналів вимагається обґрунтування своєї думки, її доказ, знаходження логіки у певних питаннях. Акцентується увага також на прямолінійності. Гостра критика певної пропозиції і думки активно застосовується в європейських фірмах у разі необхідності, але не для того, щоб образити, а для того, щоб направити працівника на потрібний шлях виконання поставленої мети. В американській корпоративній культурі працівник може не мати усіх цих документів, але мати відданість своїй компанії і це буде цінуватися набагато вище [2]. Ще однією особливістю корпоративної культури в цих країнах, яка відрізняється від корпоративної культури американських країн, є дотримання повної формальності. У корпоративному середовищі керівники звертаються за ім'ям по-батькові до робітника і обов'язково вказують посаду людини, до якої вони звертаються. Спілкуючись зі споживачами, європейські керівники також звертаються до них за ім'ям по-батькові або на «Ви», навіть якщо клієнт дозволив звертатися до нього на «ти». Усі справи між партнерами і між керівниками вирішуються в офісі [3]. Вирішення питання завдяки електронній пошті і телефонному дзвінку є неприпустимим. Вважається, що саме на особистій зустрічі або засіданнях можна досягти найбільш ефективного результату. До речі, для українських компаній також характерна повна формальність при спілкуванні з партнерами. Але цієї характеристики недостатньо для переходу українських фірм на новий етап розвитку. Україні потрібно дотримуватися ще й інших принципів корпоративної культури західного типу, наприклад, цінувати індивідуалізм, поширювати демократію у керівництві компанії, правильно управляти людськими ресурсами. Лише деякі українські компанії дотримуються цих особливостей, що допомогло їм отримати значну перевагу серед інших.

Однією з найуспішніших українських організацій є «Henkel», особливості корпоративної культури якої розглянуто нижче. Перша така особливість – орієнтація на клієнта. Ця організація має чітку місію – якісно обслуговувати своїх споживачів, щоб кожен з них залишився задоволеним. «Henkel» хоче бути партнером, якому б довіряли клієнти, який би займав лідерські позиції на внутрішньому і міжнародному ринку. Бути лідером для компанії – це не тільки зайняти перше місце, а й перш за все мати довіру у своїх споживачів. Виходячи з цієї особливості, можна сформулювати ще одну – досягнення найбільшої якості продукції. Якісна продукція доказує споживачу великі наміри організації, вона викликає довіру клієнтів і користується попитом. Наступна особливість корпоративної культури «Henkel» – командна праця. Вони цінують кожного працівника, використовують різні методи заохочення, але не індивідуум, а саме колективна праця дозволить досягти вершин. Команда, яка об'єднана спільними цінностями компанії, має рівноправні можливості серед учасників і за рахунок обговорення питання дає можливість досягти успіху. Четверта особливість корпоративної культури – орієнтація на великі фінансові прибутки. Вони слідує стратегічним пріоритетам для досягнення фінансових цілей і забезпечення довгострокового успіху компанії [7]. Нагадує дещо особливості американської корпоративної культури. Але для цієї компанії великі фінансові прибутки є результатом успішної поміркованої діяльності, а не швидкого темпу вирішення питань.

При формуванні корпоративної культури, українські організації не повинні забувати про створення кодексу корпоративної культури. У європейських та американських країнах кодекс корпоративної поведінки є невід'ємною частиною ведення бізнесу. Для більшості інвесторів кодекс корпоративної поведінки є показником, в яку компанію можна і потрібно вкласти інвестиції, оскільки кодекс є ніби книгою, де прописана поведінка компанії, яка має чітко дотримуватися. Найчастіше, кодекс корпоративної поведінки повинен включати в себе дві частини: ідеологічну та нормативну. Ідеологічна частина, в свою чергу, містить інформацію про цінності, цілі та місію організації, нормативна – стандарти робочої поведінки. Але на практиці більшість кодексів корпоративної поведінки містять або лише ідеологічну частину, або лише нормативну [12].

Більшість кодексів визначає, що корпоративне управління будується на основі чесності, справедливості, відповідальності, підзвітності, прозорості, професіоналізму і компетентності [10].

Основними принципами корпоративного управління є:

- принцип захисту прав та інтересів акціонерів: організація повинна забезпечити активну участь акціонерів в прийнятті рішень, надати право вільно володіти своїми акціями, право участі у створенні органів суспільства. Компанія повинна надавати своїм акціонерам повну інформацію про діяльність організації та її результати, якщо це стосується акціонера [10];
- принцип ефективного управління компанією загальними зборами акціонерів, радою директорів і правлінням: рада директорів, як один з керуючих органів організації, має забезпечити компанію ефективним управлінням, контролювати і швидко вирішувати конфлікти та проблемні ситуації. Рада директорів надає повну чітку інформацію щодо діяльності компанії, забезпечує надійне функціонування внутрішнього контролю за справами компанії з метою збереження інвестицій акціонерів. Виконавчий орган повинен здійснювати щоденне керівництво діяльністю організації та виконувати поставлені завдання [10];
- принципи прозорості, своєчасності та об'єктивності розкриття інформації про діяльність компанії: інформаційна відкритість повинна забезпечити повну прозорість щодо діяльності компанії. Основи інформаційної відкритості розробляються і затверджуються Радою директорів. Акціонер, як вже зазначалося, має доступ до повної структурної інформації, що потрібно для забезпечення довіри серед акціонерів та потенційних інвесторів. Виконавчий орган, до речі, несе відповідальність за надання повної фінансової інформації компанії [10];
- принципи законності та етики: компанія повинна діяти згідно з загальноприйнятими традиціями ділової етики та внутрішніми документами. Внутрішні документи організації формуються на основі вимог чинного законодавства та норм корпоративної етики [10];
- принципи ефективної дивідендної політики: Організація повинна слідувати Положенню про дивідендну політику, яке забезпечує надання інформації щодо розміру дивіденду та їх виплати. Це положення може формувати загальну ціль компанії по підвищенню добробуту акціонерів, а може розробляти конкретні правила ведення дивідендної політики [10].

Для кращого розуміння цієї інформації можна розглянути кодекс корпоративної поведінки на конкретному прикладі. Найкращим варіантом для розгляду принципів кодексу є корпоративний кодекс успішної американської компанії з виробництва автомобілей «Ford».

Перший принцип їхньої корпоративної поведінки – відповідальність. Справедливе ведення бізнесу і відповідальність за вироблену продукцію є основою корпоративної поведінки «Форд». Зазначено, що організація потребує від кожного працівника чесної праці від імені компанії. Це необхідно для захисту та розвитку корпоративної репутації фірми, для появи довіри у споживачів. Кожен, хто порушить правила поведінки в компанії «Форд» може отримати штраф або навіть втратити цю роботу. Отже, компанія формує відповідальність робітника за кожен свій вчинок. Другий принцип – обов'язково потрібно говорити про порушення. Якщо в компанії керівник або підлеглий порушив правила корпоративної поведінки, потрібно негайно повідомити про це в офіс юрисконсультанта, представника свого відділу кадрів, на веб-сайт компанії, на гарячу лінію або в офіс головного аудитора. Третій принцип корпоративної поведінки – потрібно дотримуватися корпоративної етики. Не вступати в конфлікти, не провокувати конфлікти, не занижувати права інших. Кожна людина є рівноправною і має однакові можливості. Окрім цього, не можна знаходитися на робочому місці під впливом алкоголю, наркотиків та інших заборонених речей. Наступний принцип – надання повної прозорої інформації про діяльність компанії. «Форд» не має наміру скривати результати своєї діяльності, її шлях розвитку, переваги та недоліки, фінансову інформацію від інвесторів та споживачів. Але компанія «Форд» має в своєму архіві секретну та конфедіційну інформацію, яка надає організації конкуренту перевагу над іншими

компаніями. Цю інформацію заборонено розголошувати працівникам компанії іншим людям, які не працюють в організації. Окрім цього, потрібно щорічно аналізувати файли з інформацією на предмет їх зберігання або знищення [11].

Кодекс корпоративної поведінки компанії «Форд» має ще багато принципів, але вище наведені принципи є основними в компанії, дотримання яких є обов'язковим.

Українські керівники неоднозначно ставляться до кодексу. Так, деякі зазначають, що він є складовою компанії, але в них немає часу для його реалізації. Багато інших вважають, що фірма цілком може справлятися із поставленим завданням без допомоги кодексу корпоративної культури. Для того щоб вивести свою компанію на вищий рівень, українські керівники повинні його розробити і дотримуватися усіх правил. Для кращої дієздатності власного кодексу, деякі компанії розроблюють його на основі кодексу європейських та американських фірм або звертаються до окремих пунктів їхнього кодексу. Проте не слід забувати про національні особливості корпоративної культури, які можна поєднати із західним типом корпоративної культури.

Для успішного розвитку своєї організації українські керівники повинні також звернути увагу на типові помилки, які допускаються при аналізі корпоративної культури фірми і намагатися уникати їх. Однією з таких є нерозуміння сутності корпоративної культури організації. Так, є безліч визначень та трактувань самого поняття, але починаючи аналізувати корпоративну культуру фірм, людина просто не розуміє, що саме вона аналізує і через це вона зупиняється на першому етапі свого аналізу. Керівник охоплює лише якусь одну сферу діяльності компанії, роздивляється корпоративну культуру лише з одного боку. Це може призвести до створення тієї корпоративної культури, яка затьгне фірму вниз. Є безліч визначень «корпоративної культури фірми», але для того щоб його зрозуміти недостатньо лише прочитати це і запам'ятати. Потрібно шукати іншу інформацію, розглядати корпоративну культуру на прикладі конкретних організацій, саме тоді вдасться уникнути цієї проблеми. Другою найтипівішою помилкою при аналізі корпоративної культури фірм є знаходження лише «сухих» фактів та ігнорування прикладів корпоративної культури будь-якої фірми. Частіше всього, зрозуміти та доповнити інформацію допомагають саме конкретні приклади корпоративної культури у певній організації. Вони дають можливість також проаналізувати корпоративну культуру успішної фірми і неуспішної, і виділити характерні їхні особливості. Для вирішення цієї проблеми потрібно досягти трішки більше зусиль та виділити час на аналіз, наприклад, корпоративної культури американської фірми. Третьою популярною помилкою, яку допускає людина при аналізі корпоративної культури компанії є звернення до застарілих джерел. Світ не стоїть на одному місці, інформація увесь час змінюється, доповнюється, вона зникає і виникає нова. Застарілі джерела не дають змоги повністю розкрити тему корпоративної культури організації, унаслідок чого, велика кількість інформації стає непотрібною і неефективною. Можна звертатися до застарілих джерел, порівнюючи нову та стару інформацію, виділяючи певні особливості кожної інформації і продовжувати аналізувати. Але спиратися лише на стару інформацію є однозначно помилкою, яка негативно відіб'ється на розвитку компанії.

## ВИСНОВКИ

Отже, велика частина українських підприємств в основі свого розвитку залишила радянську модель корпоративної культури. Сьогодні ця модель є занадто застарілою і проявляє свою неефективність, тому українські фірми повинні замінити цей тип корпоративної культури на якісно новий, який буде допомагати компаніям переходити на нові щаблі розвитку. Можливо, керівникам українських фірм потрібно звернутися до досвіду становлення корпоративної культури в США та Європі, виокремити та запозичити деякі характеристики їхньої культури для формування своєї. Проте повне копіювання принципів західної моделі корпоративної культури не дасть ефективного результату українським організаціям, оскільки не потрібно забувати про особливості національних інтересів.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Пеннингтон Дж.Р. Да здравствует результат. Роль корпоративной культуры в конкурентной борьбе [пер. с англ С. Табалина]. Вашингтон. Moscow : Smarbook, 2008. 168 с.
2. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. [пер с англ Т. Ковалева]. 3-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 336 с.
3. Антонова О.А. Особенности национальных моделей корпоративной культуры. *Челябинский гуманитарный журнал*, 2011. № 1. 11 с.
4. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 1. 1 с.
5. Скуратівський А. Правова культура в контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців. *Вісник УАДУ при Президентіві України*. № 1. Київ : УАДУ, 2002. 255 с.
6. Макарова О.В., Шматок Т.Г. Становлення корпоративної культури як складової культури ділових відносин в Україні. *Наука. Релігія. Суспільство*. № 4. Київ : КНЕУ, 2009. 4 с.
7. Corporate Culture of Henkel. *ТОВ «Хенкель Україна*, 2017. URL : <https://www.henkel.com/company/corporate-culture> (дата звернення 18.10.2017).
8. Семенко С.І. Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*, 2015. № 2 (49). 7 с.
9. Савчук Л., Бурлакова А. Развитие корпоративной культуры в Украине. *Персонал*, 2005. № 5. С. 86–89
10. Кодекс корпоративного поведіння. Алмати : Совет Эмитентов, 2005. 21 с. URL : [http://www.kase.kz/files/mix/kodex\\_corp.pdf](http://www.kase.kz/files/mix/kodex_corp.pdf) (дата звернення 18.10.2017).
11. Кодекс корпоративного поведіння компанії Ford : політики и директивы. OGC Corporate Compliance Office, 2007. 64 с. URL : [https://www.fcs.ford.com/coc/pdfs/coc\\_russian.pdf](https://www.fcs.ford.com/coc/pdfs/coc_russian.pdf)
12. Бочаева Г.В. Кодекс корпоративного поведіння как элемент системы корпоративного управления. *Молодой учёный*, 2016. № 10 (114). 12 с.
13. Сірко А.В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики. Київ : Імекс, 2004. 414 с.

## REFERENCES

1. Pennington, J.R. (2008), "Results Rule! Build a Culture That Blows the Competition Away", Translated by Tablina, Smarbook Moskow, Russia.
2. Schhein, E.H. (2012), *Organizazionnaia kultura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership], Translated by Kovaleva, St. Petersburg, Russia.
3. Antonova, O.A. (2011), "Features of national models of corporate culture", *Cheliabinskiy gummanitarniy zhurnal*, Vol. 1, pp. 1–11.
4. Kicak, T.G. (2014), "Domestic realities of the formation of corporate culture at enterprises", *Efektivna ekonomika*, Vol. 1.
5. Skyrativskiy, A. (2002), "Legal culture in the context of the peculiarities of the development of social life of Ukrainian society and the national character of Ukrainians", *Visnik UADU pri prezidentovi Ukraini*, Vol. 1 pp. 30–65.
6. Makarova, O.V. and Schmatok T.G. (2009), "The formation of corporate culture as a component of the culture of business relations in Ukraine", *Nauka. Religiiia. Suspilstvo*, Vol. 4 p. 4.
7. Corporate Culture of Henkel (2017), available at: <https://www.henkel.com/company/corporate-culture> (access October 18, 2017).
8. Semenko, S.I. (2015), "Fundamentals of corporate culture development in public administration", *Teoria ta praktika derzhavnogo upravlinnia*, Vol. 2 (49) p. 7.
9. Savchuk, L. and Burlakova A. (2005), "Development of corporate culture in Ukraine", Vol. 5 pp. 86–89.
10. Code of Corporate Conduct (2005), Sovet Emitentov, available at: [http://www.kase.kz/files/mix/kodex\\_corp.pdf](http://www.kase.kz/files/mix/kodex_corp.pdf) (access October 18, 2017).
11. Ford Corporate Code of Conduct: Policies and Directives (2007), OGC Corporate Compliance Office, available at: [https://www.fcs.ford.com/coc/pdfs/coc\\_russian.pdf](https://www.fcs.ford.com/coc/pdfs/coc_russian.pdf) (access October 18, 2017).
12. Bochaeva, V.G. (2016), "Code of Corporate Conduct as an Element of Corporate Governance", *Molodoy ucheniy*, Vol. 10 (114) p. 12.
13. Sirko, A.V. (2004), *Korporativni vidnosini v perehidiy ekonomizi: problem, teorii i praktiki* [Corporate Relations in a Transitional Economy: Problems of Theory and Practice], Imeks, Kiev, Ukraine.