

Демуз И. А.
Зленко А. Н.
Исайкина Е. Д.

Актуальность темы исследований. Современные условия ведения бизнеса способствуют рассмотрению понятия «корпоративная культура» как одного из основных элементов системы управления персоналом. Большое значение сегодня приобретает корпоративная культура как совокупность признаков, которые определяют индивидуальность каждой организации. Культура организации – система ценностей, философия, которую разделяют все сотрудники организации. Философию организации образуют понятные всем работникам традиции, символы, ритуалы, легенды, которыми они руководствуются в повседневной деятельности в силу своего внутреннего убеждения. Составляющими культуры организации являются и названия марок продукции, которые она выпускает, и социальные контакты сотрудников вне ее пределов (союзы, спортивные команды и др.).

Постановка проблемы. Нельзя обеспечить прибыльность и успешность организации, опираясь лишь на экономический интерес и пренебрегая потенциалом культурного капитала, степень проникновения которого в управленческую и хозяйственную сферу обуславливает скорость и качество движения организации к новому циклу развития. Корпоративная культура включает в себя вопросы мотивации персонала, духовной и материальной жизни коллектива, стиля руководства, влияние личности руководителя, моральные нормы и материальные ценности. Внедрение и соблюдение принципов корпоративной культуры позволит сделать ее эффективным инструментом менеджмента персонала, сохранит единство в организации, что будет в дальнейшем благоприятно влиять на развитие культуры организации.

Анализ последних исследований и публикаций. Даная проблема стала объектом изучения целого ряда исследователей. В частности, заслуживают на внимание работы Апостолок О., Балаика О., Безземельной Т., Григорьевой О., Жук В., Зеленой М., Ломачинской И., Малащенко В., Мариновой С., Мельник П., Скобцева А., Тарасовой О., Фищук Н., Химич И., Шишковой Г и др.

Выделение неисследованных частей общей проблемы. В то же время, проблема влияния международного опыта на формирование корпоративной культуры отечественных предприятий до сих пор детально не изучена, что обуславливает актуальность дальнейших исследований в этой сфере.

Постановка задачи, цели исследования. Целью и задачами написания статьи является исследование успешных примеров мировых корпоративных культур, изучение отношения к корпоративной культуре в Украине, дальнейшее совершенствование процессов формирования корпоративной культуры украинских предприятий с учетом национального характера.

Методология проведения исследования. В ходе написания статьи были использованы методы анализа и синтеза, системного подхода, статистического анализа, обобщения и структурирования.

Изложение основного материала исследования. В статье проведено исследование мирового опыта формирования корпоративной культуры, проанализировано отношение к корпоративной

культуре в Україні, определены факторы внедрения и функционирования корпоративной культуры, ее типология, выяснено причины неудовлетворительного состояния введения национальной корпоративной культуры, приведены лучшие примеры корпоративной культуры отечественных предприятий.

Область применения результатов. Результаты исследования могут быть применены в процессе формирования корпоративной культуры современного предприятия.

Выводы в соответствии со статьей. Таким образом, ключевыми факторами, которые учитываются при формировании корпоративной культуры должны быть: национальные особенности с их отрицательными и положительными характеристиками, необходимость обновления высшего звена управления за счет создания мотивационных систем и условий для карьерного роста молодых квалифицированных специалистов, необходимость совершенствования экономических методов управления.

Ключевые слова: корпоративная культура, система управления, персонал, предприятия, компании, цели и миссия культуры организации, стратегии, традиции, ритуалы, ценности.

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Демуз І. О.
Зленко А. М.
Ісайкіна О. Д.

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови ведення бізнесу сприяють розгляду поняття «корпоративна культура» як одного з основних елементів системи управління персоналом. Велике значення сьогодні набуває корпоративна культура як сукупність ознак, які визначають індивідуальність кожної організації. Культура організації - система цінностей, філософія, яку поділяють всі співробітники організації. Філософію організації утворюють зрозумілі всім працівникам традиції, символи, ритуали, легенди, якими вони керуються в повсякденній діяльності в силу свого внутрішнього переконання. Складовими культури організації є і назви марок продукції, які вона випускає, і соціальні контакти співробітників поза її межами (союзи, спортивні команди і ін.).

Постановка проблеми. Не можна забезпечити прибутковість і успішність організації, спираючись лише на економічний інтерес і нехтуючи потенціал культурного капіталу, ступінь проникнення якого в управлінську та господарську сферу обумовлює швидкість та якість руху організації до нового циклу розвитку. Корпоративна культура включає в себе питання мотивації персоналу, духовного і матеріального життя колективу, стилю керівництва, вплив особистості керівника, моральні норми і матеріальні цінності. Впровадження і дотримання принципів корпоративної культури дозволить зробити її ефективним інструментом менеджменту персоналу, збереже єдність в організації, що в подальшому матиме сприятливий вплив на розвиток культури організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Означена проблема стала об'єктом вивчення цілого ряду дослідників. Зокрема, заслуговують на увагу наукові праці Апостолюк О., Балика О., Безземельної Т., Григор'євої О., Жук В., Зеленої М., Ломачинської І., Малащенко В., Маринової С., Мельник П., Скобцева А., Тарасової О., Фіщук Н., Химич І., Шишкової Г. та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У той же час, проблема впливу міжнародного досвіду на формування корпоративної культури вітчизняних підприємств потребує більш детально вивчення, що обумовлює актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Постановка завдання, цілі дослідження. Метою і завданнями написання статті є дослідження прикладів успішних світових корпоративних культур, вивчення ставлення до корпоративної культури в Україні, подальше вдосконалення процесів формування корпоративної культури українських підприємств з урахуванням національного характеру.

Методологія проведення дослідження. В ході написання статті були використані методи аналізу і синтезу, системного підходу, статистичного аналізу, узагальнення і структурування.

Виклад основного матеріалу дослідження. В статті проведено дослідження світового досвіду формування корпоративної культури, проаналізовано ставлення до корпоративної культури в Україні, визначені фактори впровадження і функціонування корпоративної культури, її типологія, з'ясовано причини незадовільного стану впровадження національної корпоративної культури, наведені кращі приклади корпоративної культури вітчизняних підприємств.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути застосовані в процесі формування корпоративної культури сучасного підприємства.

Висновки відповідно до статті. Таким чином, ключовими факторами, які враховуються при формуванні корпоративної культури повинні бути: національні особливості, з їх негативними і позитивними характеристиками, необхідність оновлення вищої ланки управління за рахунок створення мотиваційних систем та умов для кар'єрного зростання молодих кваліфікованих фахівців, необхідність вдосконалення економічних методів управління.

Ключові слова: корпоративна культура, система управління, персонал, підприємства, компанії, цілі і місія культури організації, стратегії, традиції, ритуали, цінності.

FORMATION OF CORPORATE CULTURE: WORLD EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

Demuz I. O.
Zlenko A. M.
Isaikina O. D.

Relevance of research topic. Modern business conditions help to consider the concept of «corporate culture» as one of the main elements of staff management system. The corporate culture is of great importance today as a set of features that determine the individuality of each organization. Organization culture is a system of values, a philosophy shared by all employees of the organization. The philosophy of the organization is made clear to all workers of the tradition, symbols, rituals, legends, which they are guided in everyday activities by virtue of their inner conviction. Ingredients of the organization's culture are the names of the brands of products it produces and the social contacts of employees outside of it (unions, sports teams, etc.).

Formulation of the problem. It is impossible to ensure the profitability and success of the organization, relying solely on economic interest and neglecting the potential of cultural capital, the degree of penetration of which in the managerial and economic sphere determines the speed and quality of the organization's movement to a new cycle of development. Corporate culture includes issues of motivation of staff, spiritual and material life of the collective, style of management, influence of the leader's personality, moral standards and material values. Implementation and observance of the principles of corporate culture will make it an effective tool for staff management, preserve the unity in the organization, which in the future will have a beneficial effect on the development of the organization's culture.

Analysis of recent research and publications. This problem has become the object of study of a number of researchers. In particular, the scientific works of Apostoliuk O., Balyk O., Bezzemelna T., Hryhorieva O., Zhuk V., Zelena M., Lomachynska I., Malaschenko V., Marynova S., Melnyk P., Skobtseva A., Tarasova O., Fischuk N., Khymych I., Shyshkova H. and others deserve attention.

Identification of unexplored parts of the general problem. At the same time, the problem of the influence of international experience on the formation of the corporate culture of domestic enterprises requires a more detailed study, which determines the relevance of further research in this area.

Setting a task, objectives of the study. The purpose and tasks of writing the article is to study examples of successful world corporate cultures, to study the attitude towards corporate culture in Ukraine, further improve the processes of forming the corporate culture of Ukrainian enterprises taking into account the national character.

Research methodology. During the writing of the article were used methods of analysis and synthesis, the system approach, statistical analysis, generalization and structuring.

Presentation of the main research material. The article analyzes the attitude towards corporate culture in Ukraine, factors of the introduction and functioning of the corporate culture, its typology, determines the reasons for the unsatisfactory state of implementation of the national corporate culture, identifies the best examples of the corporate culture of domestic enterprises.

The field of application of results. The research results can be applied in the process of forming the corporate culture of a modern enterprise.

Conclusions according to the article. Thus, the key factors to be taken into account when forming a corporate culture should be: national features, with their negative and positive characteristics, the need to upgrade the top management through the creation of motivational systems and conditions for the career development of young qualified professionals, the need to improve economic methods management.

Keywords: corporate culture, management system, staff, enterprises, companies, goals and mission of organization culture, strategies, traditions, rituals, values.

JEL Classification: M12, M14

Актуальность темы исследований. Современные условия ведения бизнеса способствуют рассмотрению понятия «корпоративная культура» как одного из основных элементов системы управления персоналом. В реалиях сегодняшнего дня всё большее значение приобретает корпоративная культура как совокупность признаков, которые определяют индивидуальность каждой организации. Культура организации (корпоративная культура) – система ценностей, философия, которую разделяют все сотрудники организации. Философию организации образуют понятные всем работникам традиции, символы, ритуалы, легенды, которыми они руководствуются в повседневной деятельности в силу своего внутреннего убеждения. Составляющими культуры организации являются и названия марок продукции, которые она выпускает, и социальные контакты сотрудников вне ее пределов (союзы, спортивные команды и др.).

Степень исследования данной проблемы учеными. Даная проблема стала объектом изучения целого ряда на исследователей. В частности, заслуживают на внимание работы Апостолук О., Балика О., Безземельной Т., Григорьевой О., Жук В., Зеленой М., Ломачинской И., Малащенко В., Мариновой С., Мельник П., Скобцева А., Тарасовой О., Фишук Н., Химич И., Шишковой Г и др. В то же время, проблема влияния международного опыта на формирование корпоративной культуры отечественных предприятий до сих пор детально не изучена, что обуславливает актуальность дальнейших исследований в этой сфере.

Постановка задачи, цели исследования. Целью и задачами написания статьи является исследование успешных примеров мировых корпоративных культур, изучение отношения к корпоративной

культуре в Україні, дальнєше совершенствование процессов формирования корпоративной культуры украинських підприємств з урахування національного характеру.

Метод или методология проведения исследования. В ходе написания статьи были использованы следующие научные методы: анализа и синтеза, системного подхода, статистического анализа, обобщения, структурирования и др.

Результаты исследования. Элементы культуры организации формируются с момента её возникновения и на протяжении всего времени существования. Она укрепляет внутренние связи между работниками и структурными подразделениями, усиливает мотивацию сотрудников, обеспечивает более эффективную координацию, чем формальная система контроля и планирования.

В этих условиях, ведущие мировые компании сосредотачивают свои возможности и средства на создании уникальной корпоративной культуры, благоприятной атмосферы в коллективе, что позволяет им иметь в своем штате лучших сотрудников. В современных нестабильных условиях украинского бизнеса квалифицированные кадры могут стать надежным фундаментом для дальнейшего развития предприятия. Формирование и развитие корпоративной культуры, в стратегическом плане – это продуманные правила поведения, организованная система коммуникации, программы развития персонала, мотивационные мероприятия, тимбилдинг и т.д. [9].

Как показывают последние глобальные исследования Ernst&Young Global Limited, более 80% руководителей компаний со всего мира считают, что эффективная корпоративная культура – залог успеха любого бизнеса. В то же время, только 14% руководителей довольны их культурой компании. Для большинства руководителей в мире (87%) корпоративная культура, а также вовлеченность персонала, – приоритетные вопросы в управлении бизнесом.

Таким образом, успешные компании характеризуются высоким уровнем корпоративной культуры, который формируется в результате усилий, направленных на развитие духа корпорации на благо всех заинтересованных сторон. Недаром основные ценности и цели таких корпораций-гигантов, как Procterand Gamble, Sony, Motorola, Hewlett Packard остаются неизменными, когда стратегия и практика бизнеса постоянно адаптируются к изменяющемуся миру [10, с. 105].

Как указано в исследованиях профессоров теории экономики и производства Терренса Е. Дела и Аллана А. Кеннеди, высокоэффективные компании направляют свою деятельность в соответствии с определенными ценностями и убеждениями. Они, как правило, выражаются в соответствующих девизах, где определяются назначение, основная причина существования компании. Приведем примеры девизов некоторых известных компаний мира: Nike – «Почувствовать дух соревнования, победить и разгромить конкурентов»; Hewlett Packard – «Вносить технический вклад в развитие и благосостояние общества»; Walt Disney – «Сделать людей счастливыми»; General Electric – «Наш важнейший продукт – это прогресс».

Консультанты Томас Дж. Питерс и Роберт Х. Уотермен в процессе анализа «сверхдостижений» 62 американских фирм пришли к выводу:

- среди высокодоходных фирм 88% имели специализированные отделения, которые отвечали непосредственно за внедрение нравственных ценностей;

- 65% фирм имели программы сочетания этих ценностей с мерами для повышения рентабельности;

- 58% фирм разработали специальные программы культурной работы среди персонала [5, с. 57-58].

У компаний со средним и низким уровнем дохода соответствующие показатели были ниже почти вдвое.

Отсюда становится очевидным, что: процветающие предприятия имеют набор четких ценностей и руководящих принципов. На менее успешных предприятиях или вообще об этом не вспоминали, или представление о ценности не согласовывалось с руководящими принципами.

Согласно исследованиям, 86% компаний во всем мире признали, что залогом успешности их бизнеса в конкурентных реалиях выступал именно здоровый корпоративный дух. Благодаря повышенной вовлеченности персонала компаниям удалось повысить качество работы на 44% и увеличить прибыль на 22% в год [9].

Рассмотрим некоторые успешные примеры мировых корпоративных культур.

В перечне компаний с высокой корпоративной культурой особое место принадлежит Google. Ключевыми элементами корпоративной культуры компании Google являются: финансовые бонусы, открытые выступления высшего руководства, бесплатное питание, различные экскурсии, тренажерные залы и многие другие преимущества. К тому же, руководство компании обеспечивает абсолютно всех сотрудников, в численных офисах и подразделениях, комфортными условиями работы [4].

Специфика работы компании Facebook в том, что ее сотрудники имеют возможность работать в открытом офисном пространстве, что способствует укреплению командного духа организации, личностного роста и процессу обучения во время работы. Кроме того, в компании создали специальные помещения, где работники могут отдыхать, что позволяет новым сотрудникам быстро стать частью коллектива [4].

Компания Zappos, которая известна больше своей корпоративной культурой, чем продаваемой обувью, прививает каждому члену команды свои ценности работы в компании: зарплата зависит исключительно от сотрудника, который не ограничен в возможностях; хороший сервис; счастливый клиент и тимбилдинг [4].

Интересным примером успешной корпоративной культуры можно назвать компанию Warby Parker, которая производит и продает очки. Ее корпоративная культура направлена на объединение коллектива и

формирование единого коллективного духа за счет проведения совместных обедов, различных мероприятий и развлекательных программ, которые очень по душе сотрудникам и они с нетерпением их ждут [4].

Ярким примером построения корпоративной культуры основанной на объединении сотрудников ради общего дела является авиакомпания South west Airlines. И хотя очень часто авиакомпании подаются острой критике за плохое обслуживание, South west Airlines напроць разрушает этот миф - клиенты всегда отмечают, что в компании дружелюбные сотрудники, готовые прийти на помощь [4].

Нефтегазовая компания Chevron считается компанией с корпоративной культурой, ориентированной на поддержку сотрудников и заботу о их безопасности. Так, на территории предприятия функционируют фитнес-центры и разные спортивные клубы. В компании предлагают различные программы в области здравоохранения. Также обязательными являются перерывы на протяжении рабочего дня [4].

Square Space – успешный стартап, корпоративную культуру которого можно назвать открытой, простой, но в тоже время творческой. Для руководства и сотрудников созданы одинаковые условия, нет определения четких границ, что говорит о абсолютной открытости в их взаимоотношениях. Целый ряд мероприятий, а именно: медицинская страховка, предоставление гибкого отпуска и рабочего графика, обеспечение питанием, организация корпоративных вечеров, укрепляют корпоративный дух и повышают эффективность работы персонала [4].

Корпоративная культура, которая основана на полном доверии своим сотрудникам в процессе работы над различными проектами и во время выполнения сложных задач принадлежит Adobe. В своей работе руководство компании не использует рейтинги сотрудников, считая что они только демотивируют их. Каждый сотрудник знает, что если он выполнит работу на высоком уровне, то это обязательно оценят. Именно высокое доверие позволяет сотрудникам компании работать максимально эффективно [4].

Отношение к корпоративной культуре в Украине до сих пор остается неоднозначным. Социологические опросы середины 2000-х годов свидетельствуют, что:

- 55% украинских руководителей считают, что в идеале корпоративная культура должна быть на предприятии;
- 40% предпринимателей пытаются сформировать ее с помощью западных технологий;
- 35% признают необходимость в ней, но для этого у них не хватает ни времени, ни ресурсов;
- 25% вообще считают корпоративную культуру ненужной[5, с. 58].

Это говорит о том, что наша предпринимательская культура подсознательно все еще остается зажатой в тисках между старой постсоветской традицией производственной демократии, властным абсолютизмом «принуждения к рынку» 1990-х годов и западным пониманием профессионального самоуправления. На постсоветском пространстве представления о корпоративной культуре появились одновременно с приходом иностранных компаний. Первой это сделала фирма «McDonald's», менеджеры которой постоянно подчеркивают важность четырех основных понятий, характеризующих стиль фирмы: качество, сервис, чистота, уровень цен [10, с. 115].

Стоит признать, что на сегодняшний день успешные предприятия только начинают относиться к корпоративной культуре как к важному инструменту управления бизнесом и как к средству для создания серьезных преимуществ на нынешнем рынке. Ведь в современном бизнесе корпоративная культура выступает важным условием успешной работы предприятия, фундаментом его динамичного роста, гарантом стремления к повышению эффективности. С усилением конкуренции появляется необходимость в создании дополнительных конкурентных преимуществ, одним из которых и является корпоративная культура.

Рассмотрим факторы введения корпоративной культуры.

Прежде всего, корпоративная культура должна рассматриваться с точки зрения учета фактора времени. Во-первых, – это исторический период развития общества. Разные периоды времени требуют различной корпоративной культуры и в целом – разного менеджмента. Во-вторых,– это внешняя среда, в которой действует предприятие: культура, демография, политика, право, социальные отношения, информация и образование, технология и т. п. Состояние этих элементов будет разным для разных стран, регионов, отраслей деятельности. На корпоративную культуру чрезвычайно сильно влияет национальный менталитет, национальный характер. В-третьих,– это внутренняя среда самого предприятия: его функции на рынке товаров и услуг, влияние в обществе, размеры предприятия, технологии и, конечно, кадровый состав, профессионализм работников, их образование, способности. Большое значение имеет взаимосвязь корпоративной культуры с управлением на предприятии. К нему относятся: вид менеджмента, структура организации, методы коммуникаций и принятия решений, система мотивации труда, кадровая политика и система обучения[10, с. 107, 108].

Анализ источников дал возможность выделить ряд причин неудовлетворительного состояния введения корпоративной культуры в Украине:

- значительная часть ресурсов предприятий сосредоточена на повышении материального благосостояния, в результате чего слишком мало внимания уделяется культурному развитию, одним из факторов которого является и корпоративная культура;
- сложности сочетания особенностей украинского менталитета, общественного сознания и психологии, которые оказывают значительное влияние на экономическую среду и культуру нашей страны;
- психологические факторы, связанные с тоталитарным прошлым: безинициативность, двойная мораль, одновременно привычка полагаться на опеку государства и не доверять ей, иногда недостаточное чувство ответственности;

- наличие у значительной части населения «экономического нигилизма» с одной стороны, и «индивидуализма», обусловленного спецификой общественной жизни, с другой;
- нераскрытость социального ресурса корпоративной культуры, связанная с использованием неформальных элементов корпоративной культуры в отличие от стратегических инструментов ее влияния на совершенствование социально-трудовых отношений;
- непрофессиональное экономико-управленческое кадровое обеспечение, обусловленное отсутствием в стране министерских программ подготовки специалистов по управлению акционерными компаниями по отдельной специальности;
- неудовлетворительная внутрикorporативная и внешняя среда производственно-хозяйственной деятельности, обусловленная, прежде всего, непониманием сущности, функций, этапов реализации корпоративной культуры на практике, некачественной корпоративной политикой, отсутствием корпоративного духа в кадрового аппарата;
- деидеологизация корпоративной культуры компаний, частичная ликвидация влияния государства на ее формирование; коммерциализация корпоративной культуры; отсутствие заботы об участниках корпоративных отношений в социально-духовном плане;
- рост сознательной реализации в производственно-хозяйственной деятельности корпорации элемента акционерной антикультуры; нарушения кодексов протокольного поведения участников корпоративных отношений [2 с. 171, 172; 3, с. 83].

Можем утверждать, что в Украине корпоративная культура на макро- и микроуровне находится в неудовлетворительном состоянии.

Типология корпоративных культур компаний постсоветского пространства, в том числе и Украины, имеет свои исторические особенности, связанные с приватизацией государственных предприятий, накоплением капитала, глобализации экономики и другими факторами. Среди предприятий выделяются те, которые сохраняют признаки культуры бывшего советского менеджмента, те, что трансформировали корпоративную культуру из зарубежных моделей или ищущие собственные подходы к управлению ею.

К первому типу относится культура предприятий с сильными традициями постсоветского менеджмента. Для них характерна высокая степень бюрократизации, угнетение инициативы снизу, уравнительный подход к вознаграждению работников, их отчуждение от управления и результатов труда. Несмотря на определенные положительные черты этой культуры (социальная защищенность работников, дисциплина, уверенность в завтрашнем дне), она имеет низкую степень адаптации и гибкости к условиям внешней среды. Этот тип корпоративной культуры условно назовем «регрессивной», так как она базируется на устаревших принципах и ценностях, присущих предыдущему историческому устройству, и не способствует конкурентоспособному развитию предприятия. К предприятиям с регрессивным типом корпоративной культуры относятся большинство небольших местных/региональных предприятий и марок.

Второй тип корпоративной культуры развивается на предприятиях, которые являются региональными филиалами транснациональных корпораций. Их культура отличается определенной устойчивостью, приобретением в процессе длительного опыта норм, стандартов и моделей эффективного трудового поведения. Однако эти модели часто трудно применить в украинских реалиях, что обуславливает необходимость дополнительных мер по их адаптации и повышению гибкости. Этот тип корпоративной культуры назовем «заимствованным», поскольку такая корпоративная культура берется из других стран и приносится на украинскую почву. Корпоративную культуру заимствованного типа имеют компании «Procter&Gamble Co.», «Johnson&Johnson», «TheCoca-Cola Company», корпорация «Microsoft».

К третьему типу корпоративной культуры отнесем культуру украинских предприятий, ориентированных на широкое применение западных управленческих технологий путем адаптации к украинской практике. Такие предприятия характеризуются высокой вариативностью, гибкостью по отношению как к выбранной деловой стратегии, так и к быстро изменяющимся условиям внешней среды. Эти свойства позволяют им достигать конкурентных преимуществ в рыночной среде. Этот тип культуры назовем «прогрессивным». Корпоративная культура прогрессивного типа создана в таких организациях, как корпорация «Артериум», «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», фабрика «Голден Тайл», корпорация «Оболонь» и др.[1, с. 83, 84-85].

Среди крупных компаний Украины с разработанной более-менее корпоративной культурой также называют Укрнафту, Укртатнафту, Запорожсталь, FozzyGroup, WOG, АТБ-маркет, Киевстар, Эпицентр и др.

Анализ миссий и ценностей как главных составляющих корпоративной культуры показал, что приблизительно 45% крупных компаний Украины имеют четко сформулированные ценности, принципы, миссию, 15% – нечетко сформулированные, 35% – не указывают ни миссию, ни корпоративные ценности на своих официальных сайтах. 89% крупных компаний в качестве корпоративных ценностей называют лидерство на рынке, персонал ценен для 67% компаний, клиенты и качество – для 56%, профессионализм и инновации – для 30%, экология – для 22%[2, с. 168, 169]. Таким образом, можно утверждать, что лидерство на рынке выступает первостепенной ценностью для украинских предприятий, в то время, как персонал является ценностью только для трети предприятий.

Несмотря на общую негативную тенденцию, рассмотрим примеры отдельных компаний Украины по введению корпоративной культуры. Одной из наилучших считаем компанию TEDIS Ukraine.

TEDIS Ukraine (ранее Мегаполис-Украина) – крупнейший украинский дистрибьютор сигарет. Основным направлением деятельности является дистрибуция табачных изделий и сопутствующих товаров. Входит в ТОП-10 рейтинга «200 крупнейших компаний Украины» по версии журнала Forbes, а по итогам 2015 года вошла в список крупнейших налогоплательщиков Украины в ежегодном рейтинге журнала «Бизнес». Заняла пятую позицию в ТОП-5 рейтинга «Лучшие компании для лидеров» в Украине по результатам исследования 2014 года, проведенного международной консалтинговой компанией HAY Group. По итогам 2014 года, стала одной из 32 украинских компаний, попавших в рейтинг 500 крупнейших компаний Восточной Европы по версии американской консалтинговой группы Deloitte [6].

Миссией является создание условий для формирования профессионального удовлетворения от сотрудничества у партнеров и сотрудников компании. Миссия TEDIS Ukraine базируется на следующих принципах: совершенствовать современные методы бизнеса; внедрять технологические инновации; формировать особую коллективную энергию; обеспечивать высокое качество дистрибуции лучших производителей продукции для достижения особых результатов каждого участника процесса.

В компании царит особая корпоративная культура, которая объединяет работников в команду единомышленников. Принятой системой отношений у компании есть уважение, доверие, честность и открытость. TEDIS Ukraine – это команда опытных специалистов. Профессионализм сотрудников позволяет гарантировать качество услуг. Внедрена практика систематического посещения семинаров и курсов повышения квалификации. Управление обучения и развития персонала регулярно организует внутренние и внешние учебные мероприятия для работников. В компании большое внимание уделяется новаторству и инновациям. Поощряется предпринимательский подход. Поэтому в компании существуют проекты для изобретателей и инноваторов: «МЕГА-Инновация», Клуб «Эдисона-Джобса» и «Лучшее рационализаторское предложение», которые дают возможность каждому без исключения работнику заявить о себе, представить свои идеи на рассмотрение руководству [6].

Как указано на официальном сайте, TEDIS Ukraine обеспечивает равные условия для построения успешной карьеры для каждого сотрудника. Компания приветствует желание работников к профессиональному росту и рассматривает каждого работника как потенциального кандидата для участия в существующих программах расширения карьерных возможностей. Ежегодно более 200 работников получают повышение в должности; внутренний кадровый резерв насчитывает 146 сотрудников; 70 руководящих вакансий закрыто внутренним кадровым резервом. Компания предлагает: официальное трудоустройство и социальную защищенность; достойный уровень оплаты и условий труда; равные возможности для построения и развития успешной карьеры; корпоративные скидки на различные товары и услуги для работников и членов семей и т. д. [6].

Развитой корпоративной культурой среди украинских предприятий отличается и «Киевская кондитерская фабрика «Рошен». В компании в первую очередь делают ставку на сильную и амбициозную команду профессионалов. ROSHEN гарантирует сотрудникам всё необходимое для выполнения поставленных задач: комфортные условия работы, ресурсы, профессиональный рост, достойное вознаграждение, гарантию занятости и уверенность в завтрашнем дне. Немаловажное значение в компании уделяется и обучению персонала: функционируют различные программы для внешних кандидатов и для внутренних сотрудников, программы менеджерского обучения для руководителей; сотрудники посещают корпоративные занятия по английскому языку; есть программы для студентов-стажеров [7].

Таким образом, Украина имеет примеры развитой корпоративной культуры компаний, которые являются лидерами на рынке услуг и товаров.

Если говорить о том, как должна меняться корпоративная культура в будущем, необходимо обратить внимание на то, что ее компоненты останутся неизменными: миссия; общие ценности; руководитель-лидер; гибкая структура; вовлеченность; коммуникация.

Миссия. По прогнозам экспертов, к 2025 году поколение «Милениум» (то есть люди, рожденные после 1984 года) будет составлять примерно 75% всей рабочей силы. Простого понимания направления развития и цели компании сотрудникам поколения «Милениум» уже недостаточно. Милениалы хотят работать в будущем с миссией, что вдохновляет и описывает, как они своей работой вносят вклад в развитие общества.

По данным исследования организации Ernst&Young Global Limited, 88% представителей поколения «Милениум» хотят работать в социально ответственных компаниях, а 92% руководителей компаний считают, что для оценки эффективности бизнеса важно отслеживать не только прибыль, но и нефинансовые параметры [8].

Важно понимать, что для формирования миссии необходимо обратить внимание на так называемый ЗР – подход, когда миссия компании строится на «трех китах»: люди (people), планета (planet) и прибыль (profit). Для успешной реализации высшей цели компании, ее миссии, необходимы «правильные сотрудники», которые, в свою очередь, отвечают ее корпоративным ценностям.

Общие ценности. Ценности – это компонент корпоративной культуры, который описывает, как сотрудники живут, работают и взаимодействуют друг с другом и с внешним миром каждый день. Ценности имеют наибольшую силу, когда они коррелируют с миссией и видением компании, просто и четко описывают принципы взаимодействия в компании, делятся всеми сотрудниками и понятны. Важную роль в этом играет непосредственный руководитель, который должен выступать ролевой моделью для сотрудников.

Руководитель. Этот компонент корпоративной культуры требует особого внимания, так как именно от него будет во многом зависеть корпоративная культура и цели компании. Руководитель в современном понимании – это безусловный лидер.

Гибкая структура. В условиях неопределенности динамической среды компаниям для успеха необходимо быть гибкими и часто действовать как стартап. Это означает ликвидацию лишних уровней иерархии, предоставление сотрудникам возможности заниматься тем, что у них получается лучше всего, тесно взаимодействовать друг с другом как внутри организации, так и снаружи, а также иметь достаточно полномочий для принятия решений. Все это предполагает упрощение организационных структур, которые становятся более гибкими и адаптивными.

Вовлеченность. Кроме многочисленных преимуществ милениалов, они все еще являются наименее лояльными сотрудниками и готовы менять работу каждые три года и даже чаще. Это означает, что корпоративная культура будущего должна быть направлена на обеспечение вовлеченности сотрудников. Для рекрутинга и удержания лучших необходимо заботиться об их благосостоянии. То есть, бизнес должен формировать и поддерживать высокий смысл существования, ощущение принадлежности, необходимости, постоянное развитие, чувство уверенности в себе и, конечно, чувство баланса.

Коммуникация. Этот компонент корпоративной культуры в современной среде выходит на первый план. Социальные сети, новые приложения, смартфоны дают сотрудникам возможность всегда быть на связи, тем самым создавая культуру «взаимосвязи». Для обеспечения эффективной корпоративной культуры коммуникация должна быть мегаэффективной.

Выводы. Таким образом, ключевыми факторами, которые учитываются при формировании корпоративной культуры должны быть: национальные особенности с их отрицательными и положительными характеристиками, необходимость обновления высшего звена управления за счет создания мотивационных систем и условий для карьерного роста молодых квалифицированных специалистов, необходимость совершенствования экономических методов управления.

Список используемых источников

1. Балака О. Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально-трудоу відносини. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 1 (56). 2013. С. 82-87.
2. Безземельная Т. А. Особенности формирования корпоративной культуры украинских предприятий. Вестник государственного и муниципального управления. 2013. № 2. С. 167-172.
3. Григор'єва О. В. Вплив корпоративної культури на діяльність організації. Збірник наукових праць (менеджмент організацій і адміністрування, психологія праці та управління, управління персоналом та економіка праці) / упоряд. О. Ю. Вілкова, Л. Г. Новаш. Київ: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2012. С. 81-88.
4. 9 компаний с потрясающей корпоративной культурой. URL: <https://ubr.ua/labor-market/life-at-work/9-kompanii-s-potriasaushei-korporativnoi-kulturoi-352276> (дата звернення: 09.12.2018).
5. Жук В. П. Формування корпоративної культури в Україні. Науковий вісник Академії місцевого управління: Серія «Управління». Вип. 3-4. 2015. С. 56-62.
6. Офіційний сайт TEDIS Ukraine. URL: <http://tedis-ukraine.com.ua> (дата звернення: 10.01.2019).
7. Офіційний сайт Кондитерської корпорації «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/> (дата звернення: 10.01.2019).
8. По зрелом размышлении. Чем опасна ставка на молодые кадры // Автор Илья Носырев. Газета «Свое дело», 8 февраля 2018. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper> (дата звернення: 10.12.2018).
9. Скобцев А. Корпоративная культура: современная философия успешного бизнеса. Какова ее роль в достижении успеха компании. URL: <http://forbes.net.ua/opinions> (дата звернення: 12.01.2019).
10. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. 2015. № 31. С. 105-116.

References

1. Balyka O. H. (2013). *Novi pidkhody do klasyfikatsii korporativnoi kultury v konteksti yivplyvu na sotsialno-trudovi vidnosyny* [New approaches to the classification of corporate culture in the context of its impact on social and labor relations]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 1(56). 82-87 [in Ukr.].
2. Bezzemelnaia T. A. (2013). *Osobennosti formirovaniya korporativnoy kul'tury ukrainskikh predpriyatiy* [Features of formation of corporate culture of Ukrainian enterprises]. *Vestnyk hosudarstvennoho y munitsypalnoho upravleniia*, 2. 167-172. [in Ukr.].
3. Hryhor'ieva O. V. (2012). *Vplyv korporativnoi kultury na diialnist orhanizatsii* [Influence of corporate culture on the activity of the organization]. *Zbirnyk naukovykh prats (menedzhment orhanizatsii i administruvannia, psykholohiiapratsi ta upravlinnia, upravlinnia personalom ta ekonomikapratsi) / uporiad. O. Yu. Vil'kova, L. H. Novash. Kyiv : Instytut pidhotovky kadriv derzhavnoi sluzhby zainiatosti Ukrainy*, 81-88.[in Ukr.].
4. 9 kompaniy s potryasayushchey korporativnoy kul'turoy [9 companies with incredible corporate culture]. URL: <https://ubr.ua/labor-market/life-at-work/9-kompanii-s-potriasaushei-korporativnoi-kulturoi-352276> [in Ukr.].

5. Zhuk V. P. (2015). *Formuvannia korporatyvnoi kultury v Ukraini [Formation of corporate culture in Ukraine]. Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia: Seriya «Upravlinnia», 3-4. 56-62 [in Ukr.]*.
6. Ofitsiinyisait TEDIS Ukraine [Official site of TEDIS Ukraine]. URL : <http://tedis-ukraine.com.ua> [in Ukr.]
7. Ofitsiinyisait Kondyterskoi korporatsii «Roshen» [Official site of Roshen confectionery corporation]. URL : <https://www.roshen.com/> [in Ukr.]
8. *Po zrelo m razmyshlenii. Chem opasna stavka na molodye kadry (2018) [By mature thinking. What is the risk of betting on young people]. Avtor Ylia Nosirev. Hazeta «Svoedelo», 8 fevralia. URL : <https://www.rbc.ru/newspaper> [in Rus.]*
9. Skobtsev A. *Korporativnaya kul'tura: sovremennaya filosofiya uspeshnogo biznesa. Kakovaeerol' v dostizhenii uspekha kompanii (2018). [Corporate Culture: Contemporary Philosophy of Successful Business. What is its role in achieving the company's success]. URL : <http://forbes.net.ua/opinions> [in Ukr.]*
10. Khymych I. H. (2015). *Formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstva v suchasnykh ekonomichnykh humovakh [Formation of corporate culture in modern economic conditions]. Suchasni sotsialno-ekonomichni problem teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system, 31. 105-116 [in Ukr.]*

ДАНИ ПРО АВТОРІВ

Демуз Інна Олександрівна, доктор історичних наук, доцент, завідувач кафедри документознавства
e-mail: demuz_inna@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-5936-2386>

Зленко Алла Миколаївна, кандидат історичних наук, доцент кафедри документознавства
e-mail: zlenko.am@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-5586-3984>

Ісайкіна Олена Дмитрівна, кандидат історичних наук, доцент кафедри документознавства
e-mail: isaykina.od@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-6370-7546>

ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»
вул. Сухомлинського 30, м. Переяслав-Хмельницький, Київська обл., Україна, 08401

ДАНИЕ ОБ АВТОРАХ

Демуз Інна Александровна, доктор исторических наук, доцент, заведующая кафедрой документоведения
e-mail: demuz_inna@ukr.net

Зленко Алла Николаевна, кандидат исторических наук, доцент кафедры документоведения
e-mail: zlenko.am@ukr.net

Исайкина Елена Дмитриевна, кандидат исторических наук, доцент кафедры документоведения
e-mail: isaykina.od@ukr.net

ГБУЗ «Переяслав- ГБУЗ «Переяслав-Хмельницкий государственный педагогический университет имени Григория Сковороды»
ул. Сухомлинского 30, г. Переяслав-Хмельницкий, Киевская обл., Украина, 08401

DATA ON AUTHOR

Demuz Inna, Doctor of Historical Sciences, the Head of Document Science Department
e-mail: demuz_inna@ukr.net

Zlenko Alla, candidate of historical sciences, associate professor of scientific discipline of documentation
e-mail: zlenko.am@ukr.net

Isaikina Olena, candidate of historical sciences, associate professor of scientific discipline of documentation
e-mail: isaykina.od@ukr.net

Pereyaslav-Khmenytsky Hryhoriy Skovoroda Pedagogical University
30, Sukhomlynsky Str., Pereyaslav-Khmelnitsky, Kyiv region, Ukraine, 08401

УДК 327; 379.8

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-40-85-96>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ВАЖЕЛІ АКТИВІЗАЦІЇ СПІВРОБІТНИТВА КИТАЙСЬКОЇ НАРОДНОЇ РЕСПУБЛІКИ ТА УКРАЇНИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ, КУРОРТІВ ТА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Захарін С. В.
Лі Інін
Смірнов Є. В.

Актуальність теми дослідження. Потенціал міжнародного співробітництва між Китайською Народною Республікою та Україною у сферах туризму, курортів та готельного господарства використовується недостатньо. Зокрема, за оцінкою експертів, обсяги взаємних туристичних