

УДК 65.018:005

## Корпоративна культура організації у системі загального управління якістю TQM

**Бондаренко С.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Київського національного університету технологій та дизайну

**Бондаренко Б.С.**

студент  
Київського національного університету технологій та дизайну

**Соколовська К.В.**

студентка  
Київського національного університету технологій та дизайну

У статті розглянуто питання корпоративної культури організації як важливого елементу концепції загального управління якістю TQM. Корпоративна культура вирішальною мірою сприяє забезпеченню ділової репутації та конкурентоспроможності організації. Проаналізовано рівні корпоративної культури та розглянуто підходи до формування фірмового стилю організації.

**Ключові слова:** загальне управління якістю TQM, корпоративна культура, організація, рівні корпоративної культури, фірмовий стиль, фірмова символіка.

Bondarenko S.M., Bondarenko B.S., Sokolovskaya K.V. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ TQM

В статье рассмотрены вопросы корпоративной культуры организации как важного элемента концепции всеобщего управления качеством TQM. Корпоративная культура в решающей степени способствует обеспечению деловой репутации и конкурентоспособности организации. Проанализированы уровни корпоративной культуры и рассмотрены подходы к формированию фирменного стиля организации.

**Ключевые слова:** общее управление качеством TQM, корпоративная культура, организация, уровни корпоративной культуры, фирменный стиль, фирменная символика.

Bondarenko S.M., Bondarenko B.S., Sokolovsky K.V. CORPORATE CULTURE ORGANIZATION IN THE TQM GENERAL MANAGEMENT SYSTEM

The article deals with corporate culture as an important element of TQM's overall quality management concept. Corporate culture contributes crucially to ensuring business reputation and competitiveness of the organization. The levels of corporate culture are analyzed and approaches to the formation of corporate style of the organization are considered.

**Keywords:** general quality management TQM, corporate culture, organization, levels of corporate culture, corporate identity.

**Постановка проблеми.** У світовій практиці прогресивним соціально-орієнтованим підходом, що спрямований на удосконалення науково-технічної, виробничої, фінансової, соціальної діяльності підприємства в умовах глобалізації є загальне управління якістю TQM (Total Quality Management). Ця концепція орієнтована на довготерміновий стабільний прибуток, забезпечення якості продукції і одночасне вирішення соціальних завдань. У TQM акцент робиться на так звані «м'які фактори успіху» – соціально-економічні і морально-психологічні аспекти, такі як корпоративна культура, мотивація персоналу, партнерські відносини, соціальна відповідальність бізнесу та ін.

Підприємство може розраховувати на довгостроковий, стабільний успіх тільки у тому випадку, коли його цілі погоджені з цілями стейкхолдерів (stakeholders), тобто всіх заінтересованих сторін, до яких відносять власний персонал, споживачів, постачальників, акціонерів, місцеві громади, державні органи, все суспільство в цілому. TQM – це інструмент для досягнення цілей, істотних як для підприємства, так і для суспільства. Важливими та актуальними питаннями є розуміння того, як виглядає компанія з точки зору заінтересованих сторін, яку ділову репутацію має. Корпоративна культура організації вирішальною мірою сприяє підвищенню позитивного іміджу,

ділової репутації та забезпеченню конкурентоспроможності організації. У зв'язку з цим дослідження питань даної проблематики стає актуальним як з точки зору теорії, так і практики управління підприємством. У подальшому значення корпоративної культури як елементу TQM тільки зростатиме.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі питання корпоративної культури та загального управління якістю ще не достатньо висвітлені. Найбільш відомими є праці А. Ваймерскірх, О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, П. Калити, В. Лапідуса, О. Момота, Р. Колишко, К. Рамперсада, Н. Реверчук, М. Саприкіної, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк, С. Фомічева, М. Шаповала, О. Шубенкової та ін. Це свідчить про зростаючий інтерес до даної проблематики у зарубіжній та вітчизняній науці, що пов'язано з практичною цінністю та перспективністю даних підходів до управління.

Загальні теоретичні та методичні підходи до загального управління якістю сформовано у працях [2; 4; 5; 8; 9; 10]. Питання корпоративної культури організації розглянуто у роботі [7].

Впровадження стандартів управління якістю на підприємствах у повній мірі відповідає вимогам стратегічного підходу, основні етапи якого з урахуванням особливостей функціонування українських підприємств розкрито у роботі [6]. Питання забезпечення конкурентоспроможності та ділової репутації підприємств розглянуто у роботах [1; 3].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління підприємством, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Так, питання ролі корпоративної культури у концепції загального управління якістю опрацьовані недостатньо повно.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розгляд корпоративної культури та аналіз впливу елементів корпоративної культури на загальне управління якістю в організації.

**Виклад основного матеріалу.** Загальне управління якістю TQM – це підхід до управління організацією, який об'єднує основні існуючі методи управління і технічні засоби в науково обґрунтовану систему, метою якої є постійне поліпшення виробничої діяльності і результатів цієї діяльності. Концепція TQM охоплює всі структури підприємства, всі види виробничої діяльності і направлена на вико-

ристання матеріальних (технічних) і людських ресурсів для найбільш ефективного задоволення потреб споживачів, суспільства і співробітників підприємства. Концепція TQM може бути використана в організації будь-якого профілю діяльності і, як показує міжнародний досвід, сприяє підвищенню якості результатів трудової діяльності і поліпшенню фінансових показників [10].

TQM – це підхід до управління організацією, націлений на якість, який ґрунтується на участі всіх її членів (персоналу у всіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури) і направлений на досягнення як довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача, так і вигоди для членів організації і суспільства.

Еволюція підходів до трактування категорії «корпоративна культура» показує, що спостерігається тенденція її трансформації з спонтанного феномена в інструмент цілеспрямованого впливу управління підприємством.

У рамках соціокультурного підходу корпоративна культура являє собою сукупність корпоративних цінностей, звичаїв і традицій організації та ін. З точки зору психологічного підходу, корпоративна культура розглядається як властиві співробітникам організації моделі поведінки, стилі спілкування на вертикальних і горизонтальних рівнях, норми і правила поведінки співробітників, а також «легенди і міфи» про походження та етапи розвитку організації та ін. У менеджменті робиться акцент на вплив стилю керівництва з позицій ефективності управління організацією.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, уявлень, вірувань, очікувань, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або в її підрозділах за час діяльності, та які сприймаються більшістю співробітників [7].

За допомогою корпоративної культури проявляються принципи організації, управлінський стиль, ділова і соціальна спрямованість.

Американські консультанти Томас Дж. Пітерс і Роберт Х. Уотерлік у процесі аналізу «наддосягнень» 62 американських фірм з'ясували: 88% серед високопродуктивних фірм мають спеціальні підрозділи, які відповідають за впровадження моральних цінностей; розробляють спеціальні програми культурної роботи серед персоналу. Українські реалії такі: 55 % сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура

має бути на підприємстві, 40% із них намагаються сформувати її за допомогою західних технологій; 35% визнають потребу в ній, але для цього не вистачає ні часу ні ресурсів; 25% вважають її взагалі не потрібною [7].

Корпоративна культура в організації існує в будь-якому випадку, незалежно від того, працюють над нею чи ні. Проте цілеспрямовано сформована керівництвом корпоративна культура буде більш сприяти забезпеченню конкурентоспроможності та діловій репутації організації. Тому на досконалих підприємствах створюються відділи та призначаються менеджери, які будуть нести відповідальність за формування та розвиток корпоративної культури.

Якщо підприємство не створює в себе відповідних відділів та не наймає менеджерів, які б відповідали за формування корпоративної культури на підприємстві, це не означає, що там не має принципів, цінностей, традицій. Щоправда, в такому разі досить часто реальні наявні цінності організації, принципи, правила, які усвідомлюються співробітниками компанії та сприймаються зовнішнім середовищем не відповідають прагненням керівників. Проте громадськість сприймає стихійні прояви корпоративної культури і робить відповідні висновки. 45% претендентів на робочі місця вагомим фактором оцінки привабливості пропозиції вважають систему цінностей організації.

Корпоративна культура не завжди приймає видиму форму, яку можна оцінити, провести аналіз відповідності до стандартів якості. Корпоративна культура – це переважно невидима частина організації. Але це не применшує її впливу на поведінку співробітників, а тільки ускладнює аналіз та управління нею.

Корпоративна культура організації є багаторівневою. Структуру корпоративної культури організації наведено на рис. 1.

Перший рівень (внутрішній) визначається латентними, прихованими атрибутами. До них можна віднести неписані правила взаємин співробітників, цінності працівників компанії, їхні переконання, установки, правила поведінки та ін. Особливістю цього рівня є те, що атрибути, які утворюють його, мають особистісний характер, тому більшість із них не підлягає регламентам і декларуванню. Другий рівень (базовий) визначається офіційними, задекларованими принципами діяльності установи. Це може бути місія, бачення організації, етичний кодекс, в яких прописуються концептуальні, соціальні та моральні правила

діяльності компанії. Ці регламенти потрібні для того, щоб досягти успіху, який кожна установа бачить по-своєму. Про це зазначається у місії, баченні, принципах, кодексах компанії. Базовий рівень має характер транзитного сервера між внутрішнім і зовнішнім рівнем корпоративної культури. Третій рівень (зовнішній) проявляється через фірмову символіку, корпоративні події, свідомі професійні традиції, які стають доступними не тільки для працівників підприємства, а й популяризуються у суспільстві. Це практично «одяг організації», з яким вона виходить у світ. Зрозуміло, що найлегше побачити зовнішній рівень корпоративної культури.

Фірмовий стиль – система стилістичних прийомів, яка забезпечує формування єдиного образу фірми на всіх напрямках її діяльності. Це те, що робить компанію унікальною, своєрідною і впізнаною.

Фірмовий стиль забезпечує організацію такими перевагами:

1. Сприяє підвищенню корпоративного духу, єдності співробітників, виробляє почуття причетності до загальної справи, «виховує фірмовий патріотизм».

2. Позитивно впливає на естетичний рівень, зовнішній вигляд товарів і приміщень фірми.

3. Допомогає споживачеві орієнтуватися у потоці інформації, швидко і безпомилково знаходити потрібну фірму, підвищує ефективність реклами.

4. Вказує споживачеві, що фірма бере на себе відповідальність за вироблений товар або послугу, тобто є гарантією його якості.

Розробка фірмового стилю, та як наслідок, комплексу фірмової символіки підприємства здійснюється для забезпечення ефективного процесу. Як відомо, комунікація здійснюється за формулою:

- 10% письмового тексту;
- 20% усного тексту (де важлива міміка та інтонація);
- 70% – зображення.

Саме тому фірмова символіка підприємства, яка є проявом неособистої комунікації, а, відповідно, позбавлена усного спілкування, має ефективно сполучати письмовий текст і зображення.

Створення фірмового стилю на підприємстві є складним процесом. Його розробляють після того, як сформується загальна концепція фірми, тому він відображає її філософію. До основних складових фірмового стилю традиційно відносять:



Рис. 1. Структура корпоративної культури організації

1. Марку (бренд).
2. Корпоративний прапор.
3. Фірмовий колір.
4. Фірмовий комплекс шрифтів.
5. Фірмові особливості дизайну продукції.
6. Фірмові сигнатури і піктограми.
7. Документи і посвідчення (перепустки, візитні картки, бейджики).
8. Елементи діловодства (фірмові бланки, конверти, календарі, записники, тощо).
9. Зовнішнє оформлення будівель.
10. Інтер'єри та їх елементи (настінні календарі, стенди).
11. Фірмовий одяг або фірмові елементи одягу (наприклад, краватка).

Марка (бренд) – це ім'я, знак, символ, малюнок або їх поєднання, призначені для ідентифікації установи, її товарів або послуг і диференціації їх від товарів конкурентів. Складові марки (бренду) наведено на рис. 2. Існує поняття товарного знаку – марки або її частини, забезпечені правовим захистом (авторським правом).

У сучасних умовах фірмовий стиль є важливою формою комунікації, за допомогою якої компанія впливає на заінтересовані сторони.

Споживач, який придбав товари (послуги) підприємства і отримав позитивні емоції від їх споживання, побачивши її фірмові атрибути, скоріше за все захоче зробити повторні покупки.

**Висновки.** На сьогоднішній день у концепції загального управління якістю TQM повинна особлива увага приділятися корпоративній культурі як системі цінностей, переконань, уявлень, вірувань, очікувань, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації і підтримуються більшістю співробітників. Корпоративна культура характеризується багаторівневістю і є ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю організації. Корпоративна культура в організації існує в будь-якому випадку, незалежно від того, працюють над нею чи ні. Проте цілеспрямовано сформована керівництвом корпоративна культура буде більш сприяти діловій репутації організації та забезпеченню її конкурентоспроможності. Тому на досконалих підприємствах створюються відділи та призначаються менеджери, які будуть нести відповідальність за формування та розвиток корпоративної культури.



Рис. 2. Складові марки (бренду)

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондаренко С.М. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства / С.М. Бондаренко // Стратегія економічного розвитку України. – 2001. – Вип. 7. – С. 400-408.
2. Бондаренко С.М. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні / С.М. Бондаренко, І.М. Строкач // Технології та дизайн. – 2014. – № 1 (10). – Режим доступу: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=EJ000048%2F2014%2F1](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=EJ000048%2F2014%2F1)
3. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / С.М. Бондаренко, А.А. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2014. – № 2 (11). – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_2\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf)
4. Бондаренко С.М. Система показників конкурентоспроможності, соціально-економічної ефективності для споживача та рейтингу виробу на ринку / С.М. Бондаренко // Проблеми науки. – 2001. – № 10. – С. 40-46.
5. Калита П. П'ять трактатів про сходження до кращого життя або як досягти стійкого розвитку держави за допомогою системного вдосконалення організацій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://bigc.ru/publications/other/qm/uqarub/pub\\_9.php](http://bigc.ru/publications/other/qm/uqarub/pub_9.php)
6. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А.О. // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290-294.
7. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник/ О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк; за заг.ред. д-ра екон.наук, проф. Т.С. Смовженко, д-ра екон.наук, проф. А.Я. Кузнєцової. – К.: УБС НБУ, 2009. – 258 с.
8. Центральная и Восточная Европа. Лидеры качества 2015: альбом / П. Калита // К.: ООО «Компания ВАИТЭ», 2015. – 72 с.
9. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 368 с.
10. Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрыбина Н.И. Основы управления качеством: Учеб. Пособие. – К.: МАУП, 2000. – 196 с.

## REFERENCES:

1. Bondarenko S.M. Modelyuvannya strategii konkurentsii promislovogo pidpriemstva / S.M. Bondarenko // Strategiya ekonomichnogo rozvitku Ukraini. – 2001. – Vip. 7. – S. 400-408.
2. Bondarenko S.M. Osoblivosti vikoristannya sotsial'no-oriyntovanoy kontseptsii zagal'nogo upravlinnya yakistyu TQM v Ukraini / S.M. Bondarenko, I.M. Strokach // Tekhnologii ta dizayn. – 2014. – № 1 (10). – Rezhim dostupu: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=EJ000048%2F2014%2F1](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=EJ000048%2F2014%2F1)
3. Bondarenko S.M. Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva / S.M. Bondarenko, A.A. Nevmerzhits'ka // Tekhnologii ta dizayn. – 2014. – № 2 (11). – Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_2\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf)
4. Bondarenko S.M. Sistema pokaznikov konkurentospromozhnosti, sotsial'no-ekonomichnoi efektyvnosti dlya spozhivacha ta reytingu virobu na rinku / S.M. Bondarenko // Problemi nauki. – 2001. – № 10. – S. 40-46.

5. Kalita P. P'yat' traktativ pro skhodzhennya do krashchogo zhittya abo yak dosyagti stiykogo rozvitku derzhavi za dopomogoyu sistemnogo vdoskonalennya organizatsiy. [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: [http://bigc.ru/publications/other/qm/uqapub/pub\\_9.php](http://bigc.ru/publications/other/qm/uqapub/pub_9.php)

6. Kasich A.O. Vtilennya kontseptsii strategichnogo upravlinnya v praktiku vitchiznyanikh pidpriemstv / Kasich A.O. // *Biznes-Inform.* – 2014. – № 11. – S. 290–294.

7. Korporativna sotsial'na vidpovidal'nist': pidruchnik / O. Girik, O. Denis, O. Dubovik, I. Zhrebilo, A. Zinchenko, N. Reverchuk, M. Saprikina, R. Semiv, Z. Skrinnik, K. Telyuk; za zag.red. d-ra ekon.nauk, prof. T.S. Smovzhenko, d-ra ekon.nauk, prof. A.Ya. Kuznetsovoi. – K.: UBS NBU, 2009. – 258 s.

8. Tsentral'naya i Vostochnaya Evropa. Lidery kachestva 2015: al'bom / P. Kalita // K.: OOO «Kompaniya VAITE», 2015. – 72 s.

9. Momot O. I. Menedzhment yakosti ta elementi sistemi yakosti: Navch. posibnik. – K.: Tsentr uchbovoi literaturi, 2007 – 368 s.

10. Fomichev S.K., Starostina A.A., Skryabina N.I. Osnovy upravleniya kachestvom: Ucheb. Posobie. – K.: MAUP, 2000. – 196 s.