

Т. Л. Мостенська,
А. В. Сова

БЕНЧМАРКІНГ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

У статті йдеться про те, що використання технології оцінки організаційної культури компанії, заснованої на базових принципах бенчмаркінгу, дозволяє визначити її тип і напрямки по внесенню змін. Визначено, що ефективна організаційна культура – це культура високого рівня розвитку, що сприяє формуванню стабільної поведінки організації в нестабільній ринковому середовищі. Наведено визначення організаційної культури як системоутворюючого явища, що задає кордони, норми, зразки, правила поведінки людей в організації, що визначає способи досягнення ними індивідуальних і організаційних цілей. Організаційна культура в організації виявляється через внутрішньогалузеві позиції організації і характеризується сукупністю цінностей, відносин, звичок, традицій, форм поведінки, ритуалів, які притаманні конкретній організації. В статті наведена методика оцінки організаційної культури на основі концепції підходу бенчмаркінгу. Також проведено аналіз побудови моделей впливу керівників в організаційній культурі підприємств України по виробництву молочної продукції в брендових групах «Молочний альянс», який виявив відсутність планів керівництва по розробці планів комплаєнс-контролю. Розглянуто перелік внутрішньо-нормативних документів підприємства, що регулюють реалізацію комплаєнс-контролю. Для розробки основ кодексів для підприємств брендової групи «Молочний альянс» був проведений спеціальний аналіз методами бенчмаркетингу з існуючими комплаєнс-методами управління персоналом підприємств на території України. Наведено оцінку перспективних моментів документів ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (Україна) по організаційній (корпоративній) культурі як організації-еталону. Визначено, що компанія Кока-Кола Хеленік забезпечує рівні можливості для всіх своїх працівників незалежно від походження, соціального та майнового стану, етнічної, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, кольору шкіри, віку, сексуальної орієнтації, місця проживання та сімейного стану. На основі досліджень запропоновано нові програмні документи по впровадженню організаційного (корпоративного) кодексу брендової групи «Молочний альянс», які мають пропозицію щодо впровадження в 2018–2019 рр.

Ключові слова: *рівні культури, ефективна культура, функції організаційної культури, процес бенчмаркінгу організації*

Сучасна економіка характеризується ускладненням соціально-економічних процесів і значними темпами розвитку теорії і практики управління, підвищенням вимог до якості міжособистісних відносин і підготовки соціально-громадських, неординарних і творчих особистостей. У зв'язку з цими явищами виникла гостра потреба у формуванні ефективної культури всіх рівнів: національної, регіональної, організаційної, професійної, сімейної та особистісної.

У державі, в якій головною метою є виховання соціально-громадської і творчої особистості, діяльність всіх інститутів влади і громадських організацій спрямована на формування ефективної національної культури [1, с. 18].

Культури нижчого рівня є приймачем культур більш високого рівня, відтак, при неефективній національній культурі культура в організації не може бути ефективною і навпаки. У суспільній поведінці громадян відбивається результат управлінської діяльності на державному і муніципальному рівнях.

Характерні особливості прояву організаційної культури в організації наведені на рис. 1.

Ефективна організаційна культура – це культура високого рівня розвитку, що сприяє формуванню стабільної поведінки організації в нестабільному ринковому середовищі. Основна мета формування ефективної організаційної культури полягає в закріпленні й утриманні конкурентних позицій організації [1, с. 146].

Культура як елемент організації виконує наступні дві групи функцій:

– визначаються внутрішнім станом формального механізму організації (стан взаємовідносин в операційній системі організації);

– визначаються необхідністю адаптації організації до зовнішнього середовища (відповідність культури станом ринкового середовища) [2, с. 157].



Рис. 1. Характерні особливості прояву організаційної культури

При розгляді організації з точки зору «особистості» необхідно визначити ступінь задоволення потреб стейкхолдерів по ієрархії (рис. 2) [3, с. 22].

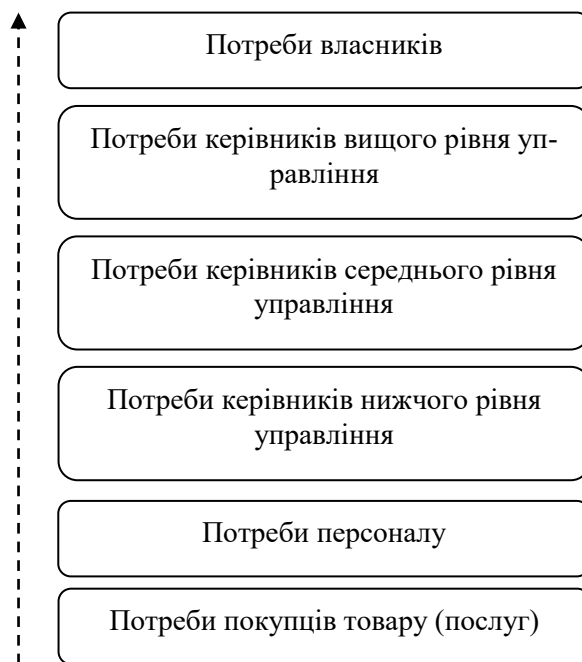


Рис. 2. Модель ієрархії потреб стейкхолдерів

Ступінь взаємодії, взаємовпливу, взаємозалежності і взаємозумовленості зростання і розвитку кожної частини організації визначається місцем і роллю організаційної культури в її системі.

Виходячи з того, що організаційна культура стримує або сприяє розвитку організації, необхідно вивчити культуру найбільш процвітаючих організацій і визначити її центральну ланку, яка формує модель колективної поведінки.

Як центральна ланка у формуванні організаційної культури можуть бути запропоновані наступні варіанти:

- використовувана школа або підхід в управлінні;
- сформовані традиції якісного виконання роботи кожним учасником процесу праці;
- система навчання;

- високий ступінь прояву турботи керівників про персонал;
- залучення персоналу до управління;
- залучення співробітників до участі в доходах і ін.

Корпоративний дух, що формується за допомогою процесів управління культурою, є основою (базисом) для розвитку організації.

Вищенаведена методика оцінки організаційної культури здійснюється на основі концепції підходу бенчмаркінгу.

Термін «бенчмаркінг» як економічна категорія, а також основи даного методу вперше були розроблені в 1972 році для оцінки продуктивності бізнес-процесів Інститутом стратегічного планування в Кембриджі (США). Саме в цьому інституті було сформульовано тезу про те, що ефективне рішення в області конкуренції має ґрунтуватися на вивченні і використанні досвіду передових компаній.

На Заході бенчмаркінг активно застосовувався з кінця 70-х років. У 1979 році, в умовах економічної кризи, технологією бенчмаркінгу скористалася компанія Хегох для підвищення конкурентоспроможності. Компанія проводила аналіз витрат і якості своєї продукції в порівнянні з японською, з метою подолання проблем, обумовлених зменшенням частки ринку корпорації.

Слідом за компанією Хегох бенчмаркінгом почали користуватися такі фірми, як Fuji, Motorola, IBM, Ford Motor, General Electric, Shell, Bank of America, U.S. Army й ін.

В даний час у США діє Міжнародна асоціація бенчмаркінгу, яка налічує величезну кількість організацій, що займаються обміном досвідом. Асоціація заснувала Біржу бенчмаркінгу (The Benchmarking Exchange, TBE), яка торгує моделями успішних бізнес-процесів.

Прийнято виділяти п'ять ступенів розвитку бенчмаркінгу (рис. 3) [4]:

- перше покоління бенчмаркінгу – «реінжиніринг або ретроспективний аналіз продукту» (до середини 1970-х рр.);
- друге покоління бенчмаркінгу – «бенчмаркінг конкурентоспроможності», який отримав розвиток в 1976–1986 рр. завдяки зусиллям фірми «Хегох»;
- третє покоління – «бенчмаркінг процесу» (еталонне зіставлення процесів, функціональний бенчмаркінг), що розвивався в 1982–1986 рр.;
- четверте покоління – «стратегічний бенчмаркінг» як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів (середина 1980-х – 1990-ті рр.);
- п'яте покоління – «глобальний бенчмаркінг» як майбутній інструмент організації міжнародних обмінів із урахуванням культури і національних особливостей процесів організації виробництва (з середини 1990-х рр.).

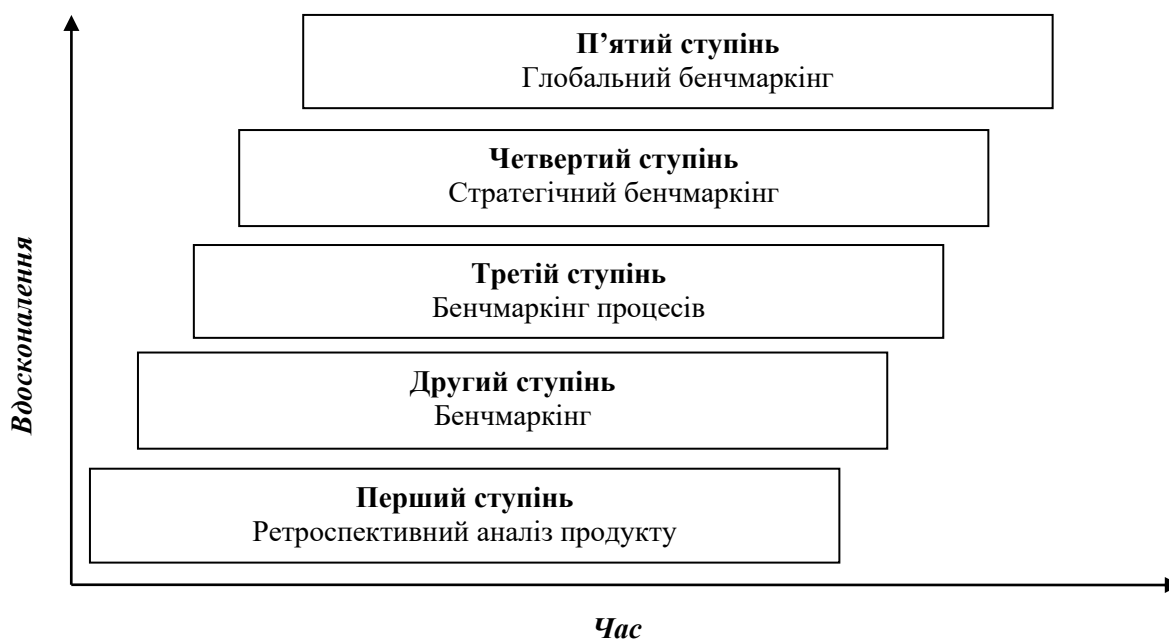


Рис. 3. Еволюція бенчмаркінгу [4]

До теперішнього часу склалося безліч підходів до визначення бенчмаркінгу. Зондування успіху конкурентів, використання їх передового досвіду для аналізу власної роботи при досягненні максимальних комерційних результатів – мета бенчмаркінгу. В умовах фінансово-економічної кризи бенчмаркінг – це перш за все визначення вектора розвитку всередині компанії, що сприяє кращій «приживлюваності» методик бенчмаркінгу навіть за рамками галузі. За допомогою цього інструменту досліджується як діяльність підприємства в цілому, так і кожна підсистема його управління. Тут також необхідно аналізувати пов'язані з ним процеси і методи вирішення різних управлінських завдань. Погляд багатьох авторів на поняття бенчмаркінгу збігається і його вже можна досліджувати з позиції конкурентно-інтеграційного механізму. Таким чином в цьому випадку відбувається відмова від суперництва на користь партнерських відносин між суб'єктами економічного життя [5].

Нами проведено аналіз побудови моделей впливу керівників в організаційній культурі підприємств України по виробництву молочної продукції в брендівних групах «Молочний альянс», який виявив відсутність планів керівництва по розробці планів комплаєнс-контролю (корпоративного кодексу, кодексу етики та ділової поведінки та кодексу соціальної відповідальності). Схематично процес аналізу представлено на рис. 4.



Рис. 4. Процес бенчмаркінгу організації

До об'єктів комплаєнс-контролю відносять [6]: управління конфліктами інтересів, що може виникнути між підприємством і його клієнтами з однієї сторони та між підприємством і його працівниками з іншої; діяльність пов'язану з запобіганням участі підприємства, яка суперечить вимогам чинного законодавства; роботу з інформацією та її захист; функціонування етичних стандартів.

До внутрішньо-нормативних документів підприємства, що регулюють реалізацію комплаєнс-контролю, можна віднести такі:

- політика повідомлення про проблеми підприємства;
- політика приймання та дарування подарунків;
- політика, яка регулює порядок нагляду за хабарництвом та рівнем корупції на підприємстві;
- політика спрямована на протидію легалізації («відмиванню») доходів, отриманих злочинним шляхом та фінансування тероризму;
- політика про конфіденційність даних;
- політика про конфлікт інтересів;
- кодекс корпоративної поведінки та етики;
- положення про управління комплаєнс-ризиком [6].

Для розробки основ цих кодексів для підприємств брендової групи «Молочний альянс» був проведений спеціальний аналіз методами бенчмаркетингу з існуючими комплаєнс-методами управління персоналом підприємств на території України.

Застосування методів бенчмаркінгу при розробці програмно-організаційних документів керівників підприємств в Україні на сьогодні дозволяє провести аналіз існуючих та опублікованих документів щодо реалізації методів організаційної (корпоративної) культури в підприємствах, які впровадили в Україні з 1991 року свої міжнародні проекти (ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», «PepsiCo», «SityGroup», «McDonalds»), розробки корпоративних кодексів міжнародних банків в

Україні та окремих кодексів компаній в Україні, які мають тривалі міжнародні зв'язки.

Проведений аналіз існуючих та опублікованих методів організаційної (корпоративної) культури вищенаведених компаній показав:

а) існуючі Кодекси корпорацій мають повністю або частково опубліковані вимоги щодо організаційної (корпоративної) культури в основних 3-х документах – Кодекс корпоративного управління корпорацією; Кодекс етики та ділової поведінки персоналу; Кодекс соціальної відповідальності корпорацій;

б) основні організуючі мотиви корпоративної культури наведені в Кодексах етики та ділової поведінки (існують окремі підрозділи Кодексів етики, Кодексів ділової поведінки, Кодексів всесвітньої етики), в яких затверджені всі вимоги Засновників, основних акціонерів та виконавчих керівників окремих підрозділів корпорацій щодо впроваджуваних елементів організаційної (корпоративної) культури в корпорації.

Як приклад приведемо оцінку перспективних моментів документів ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (Україна) по організаційній (корпоративній) культурі (табл. 1). Компанія Кока-Кола Хеленік забезпечує рівні можливості для всіх своїх працівників незалежно від походження, соціального та майнового стану, етнічної, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, кольору шкіри, віку, сексуальної орієнтації, місця проживання та сімейного стану.

Таблиця 1

Перспективні моменти документів ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (Україна) по організаційній (корпоративній) культурі [7]

Компанія	Тип документу	Основна сутність документу
ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	Політика щодо захисту навколишнього середовища	Компанія переконана, що довілля належить до сфери відповідальності кожної людини, і що всі працівники повинні забезпечувати виконання робіт дружнім до довкілля способом.
ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	Політика щодо безпеки транспорту	У рамках програми гігієни та безпеки праці (OH&S), вище керівництво Компанії взяло на себе зобов'язання мінімізувати ризики будь-яких травм чи смертельних випадків в результаті дорожньо-транспортних пригод і закликає всіх працівників дотримуватися безпечного водіння в неробочий час.
ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	Політика компанії щодо здорового способу життя	Компанія Кока-Кола Хеленік дбає про здоров'я споживачів її продукції, заохочуючи своїх співробітників бути бадьорими і здоровими, надаючи їм поради та інформацію про харчування, здоров'я, здоровий спосіб життя. Співробітникам надається можливість користування численними спортивними залами.
ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	Кодекс ділової поведінки	У Кодексі ділової поведінки викладена політика Компанії. Порушення розглядається як дуже серйозне і може призвести до застосування дисциплінарних заходів, у тому числі – до звільнення з роботи.
ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	Політика компанії щодо надання рівних можливостей	Компанія Кока-Кола Хеленік забезпечує рівні можливості для всіх своїх працівників незалежно від походження, соціального та майнового стану, етнічної, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, кольору шкіри, віку, сексуальної орієнтації, місця проживання та сімейного стану.
ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	Політика компанії щодо захисту прав людини	Дотримання прав людини – основний принцип для сталого розвитку компанії Соса-Кола НВС та громад, в яких працює Компанія. У Компанії до людей ставляться з гідністю і повагою, і для цього створено усі умови.
ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	Політика якості та безпеки харчових продуктів	Компанія переконана, що відповідальність за досягнення якості лежить на працівниках Кока-Кола Хеленік під час виконання їхніх обов'язків та їхнього ставлення до зацікавлених осіб. Харчова безпека належить до відповідальності всіх працівників, що мають безпосередній вплив на інгредієнти, упаковку, виробництво, зберігання та транспортування продукції.

Слід відмітити, що опубліковані корпоративні кодекси мають наступу специфіку щодо основних об'єктів управління:

- 1) Кодекси корпоративного управління корпоративними компаніями (ККУ), взаємодія засновників, акціонерів, поточного керівництва;
- 2) Кодекси соціальної відповідальності корпоративних компаній (КСВ);
- 3) Кодекси корпоративної етики та ділової поведінки співробітників корпоративних компаній (ККЕДП).

В ході досліджень нами розроблено та запропоновано нові програмні документи по впровадженню організаційного (корпоративного) кодексу брендової групи «Молочний альянс», які мають пропозицію щодо впровадження в 2018–2019 рр.

Враховуючи метод бенчмаркетингового аналізу, проект розроблюваного Кодексу корпоративної етики та ділової поведінки співробітників (ККЕДП) молочних ПрАТ повинен мати наступні підрозділи:

1. Вступ – сутність ККЕДП корпоративної етики та ділової поведінки.
2. Місія, бачення, кредо та цінності.
3. Основні вимоги та принципи діяльності співробітників.
4. Охорона праці та техніка безпеки.
5. Захист прав та гідності людини.
6. Конфлікт інтересів.
7. Корупція та шахрайство.
8. Конфіденційність.
9. Ділова гостинність та подарунки.
10. Достовірний облік та звітність.
11. Політична, релігійна та профспілкова діяльність.
12. Особливі вимоги до керівників всіх рівнів.

Отримані результати дають можливість розробити необхідний перелік прогнозних документів щодо впровадження організованих основ керівництва, засобами впровадження та розвитку корпоративної культури на підприємствах молочних заводів України.

Висновки. У висновку варто зазначити, що бенчмаркінг – це не просто наслідування кращого. Основне завдання бенчмаркінгу полягає в тому, щоб, навчившись у кращого, успішно застосувати засвоєний досвід у своїй компанії.

Список використаної літератури

1. Юхнева Н. А. Управление организационной культурой: монография. Киров: ВятГУ, 2011. 244 с.
2. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. Издание 4-е, перераб. и доп. Москва: Инфра-М, 2005. 648 с.
3. Юхнева Н. А., Юхнева Е. А. Формирование эффективной организационной культуры: учеб. пособ. Киров: ВятГУ, 2011. 122 с.
4. Хайниш С. В., Климова Э. Т. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями. Москва: Едиториал УРСС, 2013. 144 с.
5. Трещев А. М. Бенчмаркинг как инструмент управления университетом. *Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова*. Вып. 5–6. 2011. С. 244–249.
6. Ковальчук О. Поняття системи комплаєнс-контроль та особливості управління ризиком комплаєнс в банках України. *Молодь і ринок*. № 7–8 (66–67). 2010. С. 154–157.
7. Офіційний Інтернет-сайт іноземного підприємства ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (Україна), 2018. URL: <https://www.coca-colahellenic.com.ua/>

References

1. Yukhneva, N. (2011). Management of Organizational Culture: a monograph. Kirov, VatSU, 244 p.
2. Milner, B. Z. (2005). Organization Theory: a textbook. 4th edition, revised and add. Moscow, Infra-M, 648 p.
3. Yukhneva, N. A., Yukhneva, E. A. (2011). Formation of an effective organizational culture: studies. Kirov, VyatGU, 122 p.
4. Khainish, S., Klimova, E. (2013). Benchmarking in an enterprise as a tool for change management. Moscow, Editorial URSS, 144 p.
5. Treschev, A. M. (2011). Benchmarking as a tool for university management. Bulletin of KSU them. N. A. Nekrasov, Issue 5–6, p. 244–249.

6. Kovalchuk, O. (2010). Understanding the system and compliance control and management of the risk complex in the banks of Ukraine. *Youth and Rynok*, № 7–8 (66–67), pp. 154–157.
7. Office of the International Earth Enterprise IP "Coca-Cola Beverdzhiz Ukraine Limited" (Ukraine) (2018). [Online] – available at: <https://www.coca-colahellenic.com.ua/>.

**T. L. Mostenskaya,
A. V. Sova**

BENCHMARKING IN THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL CULTURE FORMATION

The article states that the use of technology for evaluating the organizational culture of the company, based on the basic principles of benchmarking, allows us to determine its type and directions for making changes. It is determined that an effective organizational culture is a culture of a high level of development that promotes the formation of a stable behavior of the organization in an unstable market environment. The definition of organizational culture as a system-forming phenomenon, which specifies the boundaries, norms, samples, rules of behavior of people in an organization, defines ways to achieve their individual and organizational goals. Organizational culture in the organization is manifested through the intra-industry positions of the organization. Characterized by a set of values, relationships, habits, traditions, forms of behavior, rituals that are inherent in a particular organization. The article presents the methodology for evaluating organizational culture based on the concept of benchmarking approach. Also, the article analyzes the construction of models of the influence of managers in the organizational culture of Ukrainian enterprises on the production of dairy products in the brand groups "Milk Alliance", which revealed the lack of plans to guide the development of compliance plans. The list of internal normative documents of the enterprise regulating the implementation of compliance - control is considered. A special analysis of the methods of benchmarking with existing compliant methods of personnel management of enterprises in the territory of Ukraine was carried out for the development of the bases of the codes for enterprises of the brand group "Milk Alliance". The estimation of perspective documents of IP "Coca-Cola Beverages Ukraine Limited" (Ukraine) on organizational (corporate) culture as an organization-standard is given. It has been determined that Coca-Cola Helenik provides equal opportunities for all its employees, regardless of their origin, social and property status, ethnic, racial or ethnic origin, sex, language, political opinions, religious beliefs, color, age, sexual orientation, place residence and marital status. On the basis of the research, new software documents for the implementation of the organizational (corporate) code of the brand group "Milk Alliance", which have a proposal for implementation in 2018–2019, are proposed.

Keywords: *levels of culture, effective culture, functions of organizational culture, process of benchmarking organizations*