

УДК 339+504+628



**Н. Ю. Кочкіна,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка



**О. М. Хоменко,**  
магістр КНУ імені Тараса Шевченка

## КОРПОРАТИВНА РЕЛІГІЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Обґрунтовано стратегічні рішення щодо формування корпоративних релігій підприємств в умовах зниження ефективності традиційних інструментів стратегічного управління. Сформульовано авторське визначення поняття корпоративної релігії. Виявлено відмінності між традиційним підходом до управління та корпоративною релігією. Визначено конкурентні позиції підприємства зі сформованою корпоративною релігією.*

**Ключові слова:** корпоративна релігія, стратегічне управління, конкурентні позиції.

**Н. Ю. Кочкіна, О. Н. Хоменко**  
**КОРПОРАТИВНА РЕЛІГІЯ В СИСТЕМІ**  
**СТРАТЕГІЧЕСКОГО УПРАВЛІННЯ**  
**ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Обоснованы стратегические решения относительно формирования корпоративных религий предприятий в условиях снижения эффективности традиционных инструментов стратегического управления. Сформулировано авторское определение понятия корпоративной религии. Выявлено различие между традиционным подходом к управлению и корпоративной религией. Определены конкурентные позиции предприятия со сформированной корпоративной религией.*

**Ключевые слова:** корпоративная религия, стратегическое управление, конкурентные позиции.

**N. Yu. Kochkina, O. N. Homenko**  
**CORPORATE RELIGION IN THE SYSTEM**  
**OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE**

*The strategic decisions concerning corporate religion formation are substantiated in the conditions of reduction the traditional strategic management tools effectiveness. The authors' definition of corporate religion is formulated. The difference between the traditional management approach and corporate religion is revealed. The competitive advantages of the company with the corporate religion are determined.*

**Key words:** corporate religion, strategic management, competitive advantages.

*Головна мета релігії не в тому, щоб поселити людину на небесах,  
а в тому, щоб поселити небеса у її душі.*

*Томас Харді*

**Постановка проблеми.** Посилення насиченості ринку товарами та послугами разом зі зростанням споживчої ерудиції покупців призводить до суттєвого зниження ефективності управлінських механізмів, які демонстрували свою дієвість протягом десятиліть. Споживачі все більше опікуються морально-етичними питаннями бізнесу, які й обумовлюють їх споживчий вибір. Вони надають перевагу не просто окремим товарам чи брендам, а бажають «купувати» компанію цілком, довіряючи їй свої гроші. При цьому споживчі характеристики товару відходять на другий план, поступаючись місцем внутрішнім чинникам, згуртованості компанії, що спирається на віру всіх її співробітників у товар, що просувається. З огляду на це особливої актуальності набуває вихід на принципово новий рівень стратегічного управління компанією – рівень корпоративної релігії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зазначити, що обрана нами для дослідження тема дотепер не дістала широкого обговорення. Незважаючи на велику кількість літератури зі стратегічного менеджменту та маркетингу (Д. Аакер, А. В. Войчак, П. Герст, С. Годін,

Дж. Грант, С. Дібб, Д. Джоббер, С. Займан, Ф. Котлер, Н. В. Куденко, С. Кумбер, М. Ліндстром, А. Томпсон, А. О. Старостіна, А. Стрікланд та ін.), розробці корпоративних релігій присвячено обмежене число публікацій. Фактично більшість із них ґрунтується на ідеях автора концепції Йєспера Кунде. Тож дослідження стратегічних аспектів формування корпоративних релігій є вельми актуальним.

**Мета статті** – обґрунтування стратегічних рішень щодо формування корпоративних релігій підприємств в умовах зниження ефективності традиційних методів та інструментів стратегічного управління. Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством у сучасних ринкових умовах, предметом – стратегічні аспекти формування корпоративної релігії.

**Основні результати дослідження.** Для розуміння суті корпоративної релігії слід розглянути етимологію слів, які формують цей термін. Існує декілька точок зору на походження слова «релігія». Римський оратор, письменник та політичний діяч Цицерон (106–43 рр. до н.е.) вважав, що воно є похідним від лат. *relegere* (у буквальному пере-

кладі – «знову збирати, обговорювати, обмірковувати»), яке трактувалося ним як «ставлення до чогось із особливою увагою, шануванням». Таким чином, Цицерон наголошував на благоговійному ставленні людини до об'єкту шанування. На протигагу йому християнський ритор із Африки Лактанцій Л. Ц. (250–325 pp.) вважав, що термін «релігія» походить від лат. *religare* – «зв'язую, поєдную». Аналогічної думки дотримувався й блаженний Августин (354–430 pp.), який вірив у походження слова від дієслова *reeligere* – «возз'єднувати». Таким чином, обидва автори акцентували увагу на відтворенні втраченої єдності між людиною та Богом [1].

Тлумачні словники розглядають релігію як особливу форму усвідомлення світу, яка не потребує обґрунтування і доказів та заснована на вірі, глибокому переконанні у правдивості певних ідей, принципів тощо. Наприклад, Великий енциклопедичний словник акцентує увагу на тому, що релігія – це світосприйняття, відповідна поведінка та специфічні дії (культ), засновані на вірі [2]. Тлумачний словник С. Ожегова вказує на сформованість стійких переконань, безумовну відданість певній ідеї, принципу, моральному закону, цінності [3].

Таким чином, у широкому розумінні слова релігія означає сукупність вірувань і віровчень, наявних у суспільстві, які знаходять своє відображення у сукупності звичаїв, обрядів, правил життя та поведінки людей, своєрідний предмет культу [4]. Саме таке розуміння покладено Й. Кунде в основу трактування корпоративної релігії як цілісної концепції «духовного» керівництва компанії, яка об'єднує її «навкруги єдиного бачення, місії та системи» [5].

Виходячи із наведеного визначення доцільно проаналізувати місце корпоративної релігії в системі стратегічного управління. Її основою та відправною точкою є мета і місія підприємства. Перша – це конкретне бачення майбутнього для підприємства, друга – його призначення в суспільстві. Мета та місія підприємства ієрархічно реалізуються через три елементи системи стратегічного управління: 1) стратегію як сукупність управлінських рішень щодо перспективного розвитку організації; 2) структуру управління, зорієнтовану на розроблення і впровадження стратегії, та 3) організаційну культуру.

Очевидно, що корпоративна релігія поєднує певні риси як місії, так і стратегії підприємства, залишаючись при цьому більш широким поняттям. Від місії корпоративну релігію відрізняє те, що вона є не просто баченням співробітників підприємства щодо його розвитку. Релігія є також віддзеркаленням споживчого сприйняття підприємства, зокрема в контексті місця на ринку, яке йому відводять споживачі. Відмінність від стратегії полягає в тому, що корпоративна

релігія формується не лише за участю керівників підприємства – кожен із її співробітників та споживачів у той чи інший спосіб впливають на цей процес.

Таким чином, на нашу думку, корпоративну релігію можна визначити як вектор розвитку підприємства, що реалізується шляхом формування системи управлінських рішень, спрямованих на реалізацію його місії і стратегічних цілей задля створення особливої форми усвідомлення підприємства з боку споживачів та співробітників.

Відмінність корпоративної релігії від традиційного підходу до управління спостерігається на всіх щаблях упровадження цієї філософії організації бізнесу (табл.). Особливо це стосується процесу комунікації між підприємством і споживачами. У системі корпоративної релігії кожен споживач одночасно виступає й адресатом, й відправником комунікації. У першому випадку він отримує комунікаційні повідомлення як окрема цільова аудиторія, у другому – сам стає джерелом інформації про підприємство (рис. 1). При цьому в системі корпоративної релігії підприємство свідомо адресує споживачеві повідомлення на всіх комунікаційних рівнях: 1) *корпоративному рівні*, де джерелами повідомлень стають співробітники функціональних відділів; 2) *рівні маркетингу* з повідомленнями в рамках 4P; 3) *рівні просування* з повідомленнями в рамках

Таблиця  
Традиційний підхід до управління та корпоративна релігія: порівняльний аналіз

Параметри порівняння	Підприємство з традиційним підходом до управління	Підприємство з корпоративною релігією
Модель комунікації	Один відправник – багато адресатів	Один відправник – один адресат або багато відправників – багато адресатів
Спосіб одержання інформації споживачами	Компанія інформує споживачів	Споживачі самі знаходять інформацію, що їх цікавить
Концентрація на певному цільовому сегменті	Масовий, концентрований або диференційований маркетинг	Індивідуальний підхід до кожного клієнта
Інтерактивність	Монолог	Діалог
Підхід до брендингу	Традиційний підхід, невисокий ступінь участі споживачів	Високий ступінь участі споживачів у процесі формування бренду, додаткові можливості додавання цінності
Внесок споживачів у створення продукту	Споживач як об'єкт докладавання маркетингових зусиль	Споживач як партнер

Джерело: Власна розробка автора

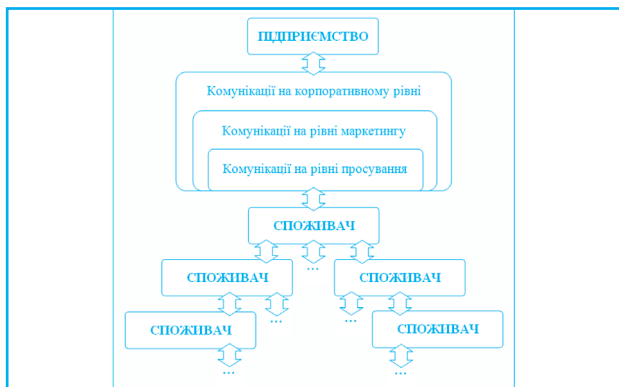


Рис 1. Маркетингові комунікації у системі корпоративної релігії підприємства

Джерело: Власна розробка автора

стратегії просування (рекламні звернення, прямий маркетинг, зв'язки із громадськістю тощо).

Після отримання комунікаційного повідомлення його адресат уже сам перетворюється на джерело інформації про підприємство, свідомо або несвідомо поширюючи її серед своїх референтних груп. Представники останніх, своєю чергою, також виступають джерелом комунікацій, формуючи таким чином своєрідну комунікаційну мережу. Відтак комунікації у системі корпоративної релігії набувають вигляду вірусних.

Очевидно, що запорукою ефективності корпоративної релігії є безумовне сприйняття споживачами філософії підприємства і бажання долучитися до неї всіма можливими способами. Яскравим прикладом може слугувати корпоративна релігія *Apple*, зокрема просування планшетних комп'ютерів, мобільних телефонів та інших гаджетів серії «i». Ключова ідея комунікації *Apple*: «Основне призначення *iPad* – показати, що ти можеш дозволити собі *iPad*».

Чим сильнішою є віра у філософію підприємства, тим більш ефективною виявляється сама корпоративна релігія. І справді, ще Августин Аврелій казав, що «віра полягає у тому, що ми віримо всьому, чого не бачимо; а нагородою за віру є можливість побачити те, у що ми віримо». Зігмунд Фрейд наголошував на безперспективності одномоментної перемоги над релігією: «Віруючий не дозволить відняти у себе свою віру ні доводами розуму, ні заборонами» [6].

Одним із найбільш важливих чинників, що стимулюють долучення до корпоративної релігії підприємства, є його соціальна позиція. Наприклад, за результатами дослідження *M/A/R/C Research* та *The Integer Group* виявлено, що в разі необхідності зробити вибір між двома продавцями, які пропонують схожі за ціною та якістю продукти, більш ніж 70% споживачів нададуть перевагу тій компанії, яка бере участь у соціальній програмі (приміром, спрямовує певний відсоток від продажів на благодійні цілі). Жінки більш схильні зробити покупку, якщо компанія збирає пожертвування на профілактику захворювань, соціальні перетворення, вирішення питань релігії і добробуту дітей та тварин. Крім того, жінки прихильніше ставляться до брендів, які обіцяють миттєве пожертвування з кожної покупки (44% проти середньостатистичних 38%, що характеризують населення загалом). Водночас для чоловіків подібні моменти менш суттєві (33%) порівняно із пропозицією раціональних добродійних акцій [7].

Визначимо конкурентоспроможність підприємства зі сформованою корпоративною релігією шляхом побудови його профілю конкурентних переваг на протизаги від підприємства, що послуговується традиційними підходами до управління (за точку відліку візьмемо останнє). Для прикладу розглянемо ринок мотоциклів України, яскравим представником на якому є компанія з корпоративною релігією *Harley-Davidson* (рис. 2).

**Слабкі сторони** підприємства зі сформованою корпоративною релігією:

1. **Якість продукції.** Фокусування на комунікаціях зі споживачами часто зсуває акцент від якості продукції на комунікаційну складову. Зменшення уваги до науково-технічних розробок призводить до втрати конкурентних позицій за показником якості, особливо за умови постійного вдосконалення продукції конкурентами. Тому мотоцик-

ефективному донесенню до споживачів філософії і конкурентних переваг підприємства, що позитивно відбивається на його репутації. Додатковими чинниками формування репутації підприємства, що впроваджує корпоративну релігію, є також фінансові, управлінські, кадрові та інші аспекти його діяльності.

2. **Ефективність методів просування.** Успішні комунікації компаній із корпоративною релігією, окрім традиційних методів просування, передбачають використання нових медіа, зокрема просування у соціальних мережах (*social media marketing*). Останні слугують інструментом згуртування навколо себе потенційних і діючих «адептів» корпоративної релігії.

3. **Розуміння мотивів споживачів.** За своєю суттю корпоративна релігія є двостороннім явищем: вона охоплює як споживачів, так і співробітників підприємства. У результаті сильною стороною компанії зі сформованим вектором розвитку є розуміння прагнень споживачів кожним співробітником, адже він сам є адептом корпоративної релігії. Окрім цього, безпосередня близькість керівництва та співробітників до споживача дає можливість дізнаватись про його бажання більш оперативно і втілювати їх у життя шляхом постійного діалогу.

4. **Інформаційні можливості підприємства.** Впровадження корпоративної релігії передбачає інтенсивні комунікації з цільовою аудиторією, у тому числі шляхом організації корпоративних івентів. Останні мають на меті як спілкування з діючими клієнтами, так і моніторинг їх споживчих уподобань. При цьому основними адресатами комунікацій виступають лідери думок, основною метою спілкування з якими є стимулювання поширення їх точки зору щодо компанії серед знайомих та шанувальників, у тому числі в соціальних мережах.

5. **Якісний менеджмент.** Для підприємства, що має сформовану корпоративну релігію, стратегічне управління має ключове значення. Компанія такого типу зазвичай наймає на роботу не просто співробітників, а людей, які поділяють її ідеї, рухаються до втілення місії компанії, є її однодумцями. Лояльність співробітників у більшості випадків визначається як дуже висока, що, беззаперечно, є сильною стороною компанії.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано стратегічні рішення щодо формування корпоративних релігій підприємств в умовах зниження ефективності традиційних інструментів стратегічного управління. Упровадження запропонованого бачення корпоративної релігії як вектору розвитку підприємства дозволяє націлити його діяльність на створення особливої форми усвідомлення з боку споживачів та співробітників. При цьому запрокую ефективності корпоративної релігії є безумовно сприйняття споживачами філософії підприємства і бажання долучитися до неї всіма можливими способами. Основним чинником зазначеного процесу може виступати соціальна позиція підприємства. Її найбільш яскравою ілюстрацією, на наш погляд, слугують слова Авраама Лінкольна: «Коли я роблю добро, я добре себе почувую. Коли я чиню погано, я відчуваю себе погано. Ось моя релігія».

**Література**

- Осипов А. Путь разума в поисках истины / Алексей Осипов. – М. : Престиж, 2004. – 432 с.
- Большой энциклопедический словарь: в 2-х т. – М. : Советская энциклопедия, 1991. – 1728 с.
- Толковый словарь русского языка / Авт.-упоряд. С. И. Ожегов. – М. : Оникс, Мир и образование, 2008. – 736 с.
- Религия и общество : хрестоматия по социологии религии / Упоряд. В. И. Гараджа, Е. Д. Руткевич. – М. : Наука, 1994. – 775 с.
- Кунде Й. Корпоративная религия / Йеспер Кунде ; пер. с англ. М. Ершова, Е. Терукова. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 272 с.
- Фрейд З. Будущее одной иллюзии / Зигмунд Фрейд. – М. : АСТ, 2009. – 256 с.
- Женщины предпочитают бренды, которые дают пожертвования с каждой покупки [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mmr.ua/news/newsid/24497/>

Стаття надійшла до редакції 12 березня 2012 року

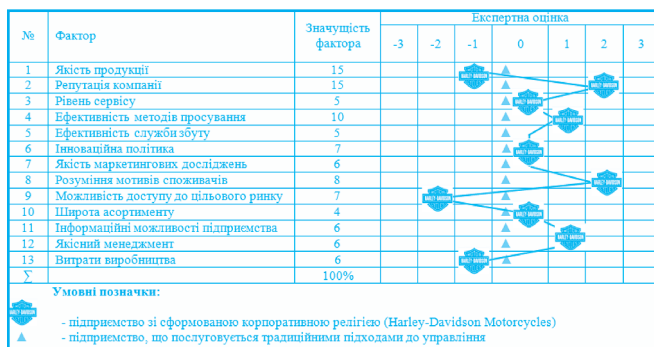


Рис. 2. Профілі конкурентних переваг підприємства зі сформованою корпоративною релігією

Джерело: Власна розробка автора

ли *Harley-Davidson* за якістю значно поступаються аналогам, що входять до так званої японської четвірки.

2. **Можливість доступу до цільового ринку.** Для компанії з корпоративною релігією досить складним напрямом розвитку є інтернаціоналізація діяльності. Основні проблеми пов'язані з необхідністю «приспосовування ринку під себе», адже корпоративна релігія не підлягає адаптації. Можна лише частково модифікувати її певні складові – мову, стилістику. Таким чином, труднощі інтернаціоналізації діяльності обмежують можливості щодо виходу на нові ринки.

3. **Витрати виробництва.** Зростання витратної частини підприємства з корпоративною релігією обумовлено наявністю додаткових витрат, пов'язаних із її впровадженням. Це стосується залучення нових каналів комунікації, урізноманітнення форм поширення інформації, у тому числі шляхом організації спеціальних івентів, підготовку атрибутики тощо.

**Сильні сторони** підприємства зі сформованою корпоративною релігією:

1. **Репутація підприємства.** Інтенсивні комунікації із цільовою аудиторією формують її лояльність, сприяють