

**Т.Г. Кицак**

канд. екон. наук, доц.,

**І.Ф. Коваленко**

канд. екон. наук, доц.,

кафедра управління персоналом та економіки праці  
Київського національного університету  
імені Вадима Гетьмана

## ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті розглянуто концептуальні засади розвитку феномену корпоративної культури на підприємствах в Україні. Досліджено проблеми та перешкоди ефективного розвитку корпоративних цінностей та культурних доміант. Визначено вплив розвитку корпоративної культури на формування конкурентних переваг господарюючих суб'єктів.*

*В статье рассмотрены концептуальные основы развития феномена корпоративной культуры на предприятиях в Украине. Исследованы проблемы и препятствия эффективного развития корпоративных ценностей и культурных доминант. Определено влияние развития корпоративной культуры на формирование конкурентных преимуществ.*

*In the article the conceptual basis of the phenomenon of corporate culture on enterprises in Ukraine. The problems and obstacles to the effective development of corporate values and cultural landmarks. The influence of corporate culture on the formation of competitive advantage hozyaystvuyuschyh subjects.*

**Ключові слова.** Корпоративна культура, корпоративні цінності, культурні доміанти, національна культура, соціально-трудові відносини.

**Ключевые слова.** Корпоративная культура, корпоративные ценности, культурные доминанты, национальная культура, социально-трудовые отношения.

**Keywords.** Corporate culture, corporate values, cultural dominant national culture, Labor Relations.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіка Україна взяла курс подальшої інтеграції до світового співтовариства.

Вступ України до цих міжнародних інститутів формує ряд викликів для молоді української економіки. Перш за все, існує ряд загроз, які матимуть негативні наслідки в результаті непродуманих і передчасних кроків. Зокрема, чи зможуть українські товари ефективно конкурувати зі своїми зарубіжними аналогами, чи готові трудові колективи українських підприємств працювати в умовах жорсткої конкуренції, і чи відкриття українських кордонів для імпортованих товарів не зашкодить розвитку та діяльності українських товаровиробників.

Тому підприємствам крім оновлення технології виробничих процесів необхідно значну увагу приділити пошуку нових можливостей мотивації персоналу до більш продуктивної діяльності та згуртування їх потенціалу для вирішення нагальних виробничих завдань.

Одним із ефективних напрямів посилення мотиваційної складової процесу згуртування колективу є інноваційний розвиток корпоративної культури.

Корпоративна культура відіграє істотну роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства, досягненні високої конкурентоспроможності та розвитку соціально-трудових відносин. Природа цього зростання полягає в тому, що корпоративна культура охоплює вагомую частину соціальної та виробничої життєдіяльності колек-

тиву. Тому цей соціальний феномен потребує постійного удосконалення оскільки являється необхідною запорукою ефективного використання людського потенціалу підприємства в процесі реалізації стратегії ефективної діяльності, підвищення якості управління, посилення згуртованості колективу, а також виконує роль стратегічного мотивуючого фактору, який спрямовує співробітників на досягнення місії та цілей підприємства.

Щодо особливостей корпоративної культури на вітчизняних підприємствах, на сьогоднішній час відбувається постійне вдосконалення національної моделі в напрямку творчої імплементації міжнародних практик менеджменту в управлінську стратегію розвитку вітчизняних підприємств.

Тому дослідження феномену корпоративна культура та визначення перспективних можливостей її розвитку та впливу на діяльність господарюючих суб'єктів є актуальним.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Корпоративну культуру як одну з ефективних сучасних форм управління досліджують у західній економічній літературі, починаючи з 1980-х років. Піонерами в цьому напрямі були Т. Пітерс, Р. Уотермен. Істотний внесок у дослідження цих проблем зробили І. Ансофф, М. Армстронг, П. Вейл, М. Грачов, Г. Даулінг, К. Камерон, Є. Капітонов, Ф. Котлер, Р. Кричевский, А. Маслоу, Б. Мільнер, Р. Рюттенгер, Г. Саймон, В. Співак та ін. Ряд учених досліджують особливості корпоративної культури в окремих країнах, що досить важливо для пошуку можливостей застосування теоретичних і прикладних розробок щодо формування корпоративної культури в межах національної економіки.

Дослідженню проблематики корпоративної культури присвячені роботи й українських учених, а саме А.М. Колота, О.А. Грішнкової, Г.А. Дмитренка, В.А. Євтушевського, Г.В. Назарової, О.Ф. Новікової, Л.Г. Панченка, С.Р. Пасеки, М.В. Семикіної, В.І. Скуратівського, Г.Л. Хаєта та ін.

На всіх етапах історичного розвитку України суттєвий вплив на її економічне середовище та економічну культуру мали ті чи інші особливості національного буття, національного характеру суспільної свідомості та психології українства. Особливо важливе значення в зазначеному контексті має, як зазначає А. Скуратівський, національний характер.

Національний характер є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі й корпоративної на підприємствах. Національний характер являє собою не стільки сукупність психологічних явищ, скільки буття, форми самоусвідомлення народу. З одного боку, розвиток національного характеру залежить від стану розвитку суспільства, держави, права, економічної культури, від можливості людини реалізувати свої права і свободи. З другого боку, національний характер здійснює суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства, його соціально-трудові відносини а також і корпоративну культуру [7, с. 22].

Однією з особливостей національного характеру українців, яка суттєвим чином впливає на формування корпоративної культури, є індивідуалізм, який зумовлений специфікою суспільного життя. В результаті в українському національному етносі індивідуальний чинник взяв гору над колективним. Із часом сформувався український індивідуалізм, пріоритет індивідуального над колективним як вияв свободоловства особистості.

Але, на нашу думку, індивідуалізм, прагнення до свободи, який мав прогресивний історичний сенс, призвів у свій час до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, до невміння створювати і втримувати владу, що на сьогодні є гальмівним чинником процесу формування української

корпоративної культури. Індивідуалізм став причиною безсилля українського народу радикально вирішити проблему свого стійкого, стабільного існування та створення соціонормативних, правових форм суспільної діяльності. Що зокрема виявляється і на сучасному етапі розвитку — нестабільність політичної ситуації, нездатність на основі нормативно-правових актів забезпечити правове вирішення спірних проблем, зневіра людей у можливостях державної влади вплинути на вирішення їх проблем.

Г.Л. Хаєт також зазначає, що в національному характері українців та їх ментальності існує багато рис, які не вписуються в норми корпоративної культури. Це, перш за все, витоки невисокого рівня економічної культури, зокрема економічний нігілізм, позапублічність життя багатьох, тощо, які й сьогодні є реальністю ментальності значної частини населення та коріняться у глибинах національного характеру, етнічній психології нашого народу, які формувались упродовж багатьох століть [1, с. 196].

Аналізуючи дослідження зарубіжних науковців серед найпрогресивніших і таких, які можуть бути використані для побудови інноваційної моделі корпоративної культури на вітчизняних підприємствах, можна виділити Е. Шейна, який виділяє п'ять первинних і п'ять вторинних факторів, які визначають процес формування інноваційної корпоративної культури.

Первинні фактори:

- система цінностей і поглядів, які приймаються вищим керівництвом;
- реакція керівництва на складні ситуації, які виникають на підприємствах;
- лідерство і стилі поведінки керівників;
- система мотивації персоналу;
- критерії добору, призначення, просування та звільнення з підприємства.

Вторинні фактори:

- організаційна структура та організаційний рівень делегування повноважень;
- система інформаційної комунікації та управлінські дії;
- зовнішній та внутрішній дизайн приміщень підприємства;
- міфи та історії про важливі події, а також про діяльність керівників підприємства;
- формалізовані положення про філософію і цілі підприємства [5, с. 196].

Також актуальними є дослідження А. Ніколаєва, який вважає що інноваційний розвиток корпоративної культури має відображати ціннісну орієнтацію людини, закріплену в мотивах, знаннях, уміннях та здатностях, а також в образах і нормах поведінки. Цей розвиток має бути забезпеченим за рахунок діяльності відповідних соціальних інститутів, та участю творчих особистостей як генераторів нових ідей та принципів [2, с. 196].

Щодо перепон, які негативно впливають на формування нової моделі української корпоративної культури, як показали дослідження, можна виділити психологічні чинники, які пов'язані з недавнім тоталітарним, радянським минулим, зокрема, безініціативність, беспорядність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави і водночас не довіряти їй (порушувати закони).

Більшість досліджень в Україні, присвячених вивченню корпоративної культури, засновані на досвіді вивчення досить великих компаній у США, Західній Європі, Канаді, Японії, тобто в країнах, які характеризуються високим рівнем життя. Виходячи з відомої ієрархії потреб Маслоу важко очікувати серйозного відношення до будь-яких бачень, місій і стратегій з боку працівників підприємства, якщо внесок керівництва організації на забезпечення потреб фізіологічного рівня недостатній в тій мірі, щоб співробітники могли замислюватися про вищі цінності.

**Постановка завдання.** Головною метою дослідження є визначення напрямів інноваційного розвитку корпоративної культури та її потенційного впливу на прогресивний розвиток підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності. А також дослідження ролі людини, соціальних груп і суспільства в особі держави в процесі забезпечення стійкого суспільного розвитку.

**Результати дослідження.** Розвиток суспільства потребує постійних інноваційних імпульсів. Корпоративна культура є потужним рушійним чинником ефективного впровадження нововведень, оскільки сприяє якісній зміні у свідомості та поведінці людей і сприяє зміні характеру взаємодії керівників і персоналу підприємств, зміні укладу організаційних цінностей та норм.

Корпоративна культура за своєю природою також є соціальною інновацією, оскільки сприяє здійсненню соціальних змін відповідно до вимог інноваційного розвитку підприємства, а також формує у працівників певну мотивацію до ефективної реалізації запланованих змін.

За умови, коли підприємство має чітко сформульовану інноваційну стратегію і неухильно дотримується її, менеджери можуть скорегувати ситуацію, причому так, щоб вона стала виграною для більшості працівників. Відповідно основним допоміжним важелем впливу на окремих співробітників та їх неформальні групи є корпоративна культура. Корпоративна культура інноваційної організації орієнтує персонал на швидше впровадження змін, а інженерно-технічних працівників — на генерацію ідей.

Одним з інноваційних процесів корпоративної культури українських підприємств, які активно впливатимуть на процеси повноправного входження України в європейську економічну систему, беззаперечно виступає розвиток етики бізнесу.

Етика бізнесу розвивається на двох ієрархічних рівнях:

1. Суспільний рівень. Ці норми засновані на загальнолюдських цінностях. У стислому вигляді вони зводяться до соціальної відповідальності бізнесу: створення суспільних благ, робочих місць, підвищення рівня життя клієнтів, службовців і акціонерів, а також населення в цілому; модернізації технологій, методів виробництва, маркетингу і комунікацій; підвищення довіри до бізнесу; повазі правових норм і забезпечення рівних можливостей у конкуренції; моралі; сприяння свободі багатосторонньої торгівлі; шанобливого ставлення до навколишнього середовища; відмови від протизаконних дій (хабарництва, відмивання грошей, продажу зброї терористам, наркоторгівлі).

Особливо виділяються моральні зобов'язання компаній і підприємців по відношенню до таких категорій осіб:

— покупців (висока якість товарів і послуг, чесність у рекламі, повага людської гідності);

— працівників (гідна оплата та умови праці, охорона здоров'я і працездатності, рівні права та можливості працевлаштування);

— власників і інвесторів (гарантування справедливого прибутку на вкладений капітал, вільний доступ до інформації, обмежений лише рамками закону та умовами конкуренції);

— постачальників (справедливі і чесні відносини з ними, включаючи ціноутворення, ліцензування, відсутність примусу і зайвих судових розглядів, обмін інформацією та залучення до участі в процесі планування, своєчасна оплата поставок та ін.);

— конкурентів (взаємна повага, розвиток відкритих ринків товарів і капіталів, відмова від використання сумнівних засобів досягнення конкурентних переваг, повагу прав власності);

— місцевого населення (дотримання прав людини, повагу культурної цілісності, спонсорські акції, участь компаній у цивільному житті).

2. Мікрорівень у масштабі окремої фірми та її клієнтів. Це розвиток принципів довіри і відсутність дискримінації у відносинах між постачальниками і покупцями, персоналом і адміністрацією, менеджерами та акціонерами і т.д. Їх порушення тягне різні втрати — ріст накладних витрат, конфліктні ситуації та ін. На даному рівні вирішуються і постійно виникаючі, особливо в сфері управління людьми — приватні етичні проблеми.

Ділова етика, або етика бізнесу, порівняно недавно отримала місце в системі українських бізнес-утворень. Але вітчизняних розробок і підручників по даній дисципліні ще поки недостатньо, і вони часто не відповідають вимогам практичного характеру. Переважає декларативність і повчальність, ділова етика та культура поведінки всередині організації та за її межами розглядається у формі повчань і моральних норм, необхідних у бізнесі (довіра, чесність, взаємоповага), але становить тільки частину даного явища, тобто нормативну етику. Багато уваги приділяється етикету (як говорити по телефону, поводитися на переговорах, писати ділові листи, правильно одягатися і т.д.).

Тому можна зробити висновок, що впровадження нових етичних норм і кодексів сприятиме формуванню позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві, які принесуть задоволення змістом і результатами своєї праці для працівників, сприятимуть духовному і особистісному розвитку, творчій участі у процесі праці, надбанні нових знань, умінь.

На суспільному рівні сповідування етичних норм дозволить ефективніше впроваджувати концепцію корпоративної соціальної відповідальності та інші елементи забезпечення процесу стійкого розвитку.

Корінна перебудова українського мислення також вимагає переходу до посилення ролі особистості, певної відповідальності за себе, свої вчинки, ініціативи в своїй діяльності. Найдоцільнішим є творчий синтез закордонного досвіду з врахуванням ідей і багатьох оригінальних розробок вітчизняної економічної думки, досягнень і виправдавших себе на практиці ідей економічної теорії радянського періоду, історичних особливостей української ділової та корпоративної культури, її унікальності та самобутності.

Перетворення, які відбуваються в цей час в Україні, припускають у суспільній свідомості, в економічному мисленні українців кардинальні зміни, які безпосередньо, а також через засвоєння знань, через економічну психологію формують економічну поведінку.

Разом з тим, необхідно підкреслити, що умови глобалізації економіки обумовлюють творче наповнення національних норм корпоративної культури української економіки в умовах постійного скорочення перешкод міжнаціональних господарських зв'язків, а також їх сучасних організаційних форм: від самоорганізації технологічних ланцюжків виробництва і реалізації на міжнародних ринках до транснаціональних компаній.

Формування інноваційної корпоративної культури — тривалий і складний процес. Першочерговими його етапами має бути визначення місії підприємства та визначення розвитку основних базових цінностей. І вже, виходячи з цього, повинні формуватися стандарти поведінки персоналу, традиції і норми. Таким чином, цей процес ми поділяємо на такі чотири етапи:

- виявлення стану існуючої корпоративної культури;
- збереження життєздатних елементів базової корпоративної культури;
- виявлення і відмова від нежиттєздатних елементів корпоративної культури;

- оновлення (заміна) тих елементів корпоративної культури, які вибули;
- впровадження нових, які відповідають сучасним реаліям та об'єднують персонал своїми ціннісними характеристиками.

Існує багато різних шляхів розвитку корпоративної культури, але ми виділяємо як основні три таких джерела:

- погляди, цінності й уявлення засновників підприємства;
- колективний досвід, отриманий при створенні і розвитку підприємства;
- нові погляди, цінності й уявлення, внесені новими членами організації.

Важлива роль у формуванні сильної корпоративної культури і подальшому її інноваційному розвитку належить керівництву підприємства. Керівники, закладаючи основи майбутньої культури ще на стадії створення нового бізнесу, згодом транслюють культурні цінності й уявлення членам організації за допомогою цілого ряду механізмів.

Ми виділяємо первинні та вторинні механізми передачі корпоративної культури. До первинних механізмів належать:

- виділення об'єктів уваги, оцінки і контролю керівника;
- критерії розподілу заохочень і винагород;
- навмисне створення зразків для наслідування;
- стратегії вирішення критичних ситуацій і криз;
- критерії відбору при прийомі на роботу, кар'єрному просуванні та звільненні.

Вторинні механізми передачі культури організації діють залежно від первинних. Будучи не настільки потужними, вони менше піддаються контролю засобами трансляції культурних факторів, проте, здатні істотно підтримувати первинні механізми. До вторинних механізмів ми відносимо:

- структуру підприємства;
- історії, розповіді про найважливіші події для її працівників;
- дизайн внутрішніх приміщень, будівель;
- офіційні заяви і документи, які декларують кредо організації, її філософію, ідеологію тощо.

Головними елементами механізму формування інноваційної корпоративної культури ми визначаємо такі (рис. 1).

Ефективна дія наведеного механізму можлива за умови інноваційних впроваджень, інвестування коштів у програму розвитку корпоративної культури на підприємстві, підготовки кваліфікованого персоналу для програми формування корпоративної культури, приведення у відповідність структури управління напрямками формування корпоративної культури, ознайомлення працівників з місією підприємства та напрямками подальшої діяльності. Це сприятиме адаптації співробітників до нових вимог ринкового середовища, підвищенню їх внутрішньої готовності до цього процесу.

Запорукою стабільності механізму інноваційного розвитку корпоративної культури, соціально-трудова відносин та ефективного розвитку підприємства в цілому, являється продумана, орієнтована на довгострокову перспективу стратегія з розвитку корпоративних цінностей, у рамках якої мета бізнесу тісно погоджується з життєвими інтересами співробітників, клієнтів і суспільства в цілому. Тому концепція такої соціальної орієнтації розвитку повинна бути закладена у філософії, місії та генеральній стратегії будь-якого підприємства.

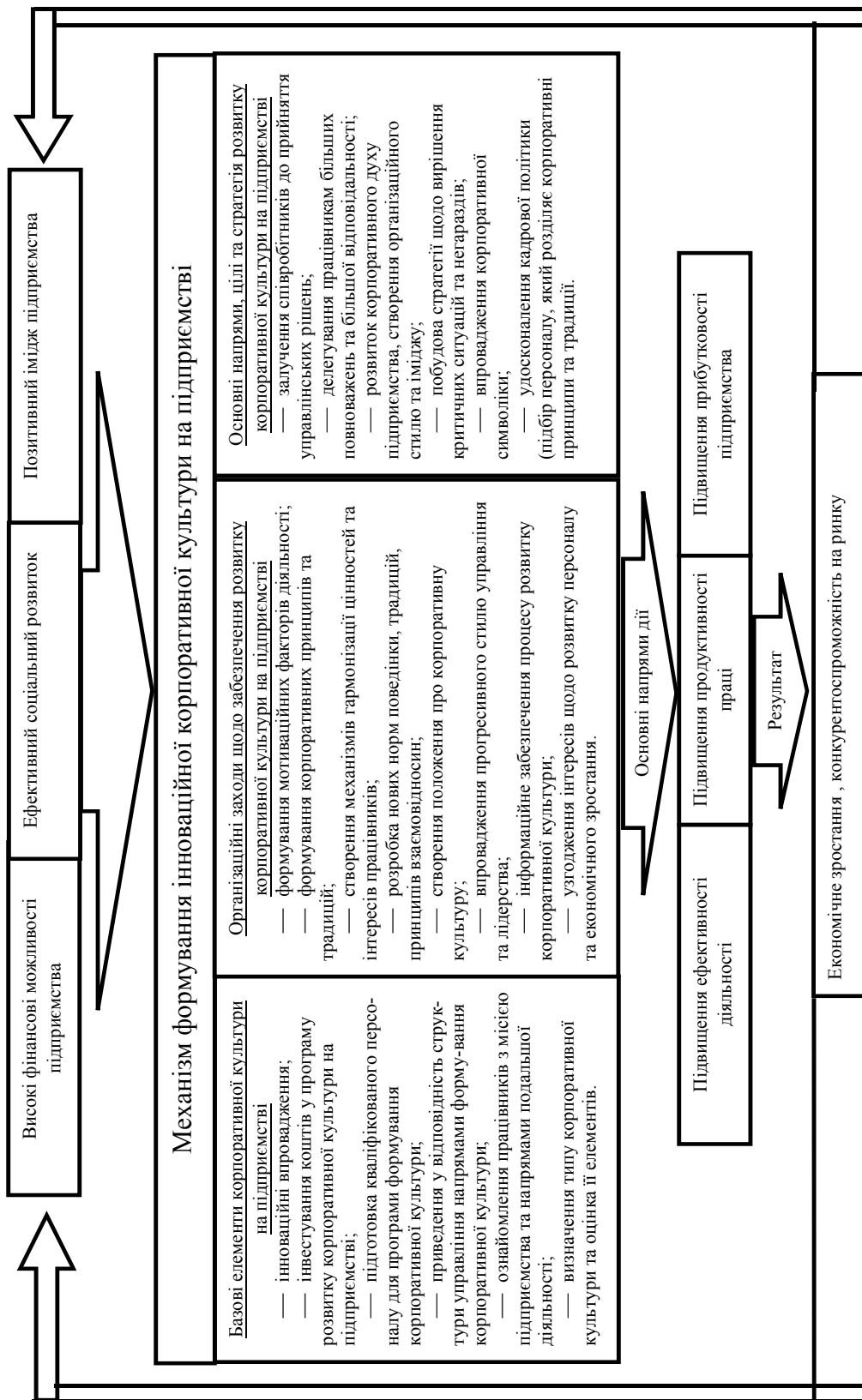


Рис. 1. Механізм формування інноваційної корпоративної культури підприємства

**Висновки.** Зміни, які відбуваються останнім часом у діловому середовищі, вказують на необхідність побудови не просто сильних корпоративних культур, а гнучких, адаптивних, здатних у короткий строк пристосовуватися до зовнішніх умов. З огляду на залучення України до процесів глобалізації, а також у зв'язку з політичною та фінансово-економічною кризою, розвиток корпоративної культури набуває особливого значення.

Міцна корпоративна культура може і має стати тією основою, що допоможе не лише зберегти колектив підприємства в складні часи, але й набутти особливих конкурентних переваг. Тому для подальшого ефективного розвитку національної економіки формування на підприємствах прогресивної корпоративної культури є необхідним фактором.

### **Література**

1. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: Учебник. — СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. — С. 155—178.
2. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура // Наука и науковедение. — 2011. — №2. — С. 15—18.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — СПб: Питер, 2002. — 336 с.
4. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — С. 196.
5. Жмут К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. — СПб.: Питер, 2004. — С. 179.
6. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. — М.: Питер, 2001. — 341 с.
7. Капитонов С.А. Корпоративная культура: теория и практика. — М.: Издательство Альфа — Пресс, 2005.— 352 с.
6. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. — К.: Знання — Прес, 2002. — 317 с.
7. Скуратівський А. Правова культура в контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців. // Вісник УАДУ при Президентіві України. — №1. — К.: УАДУ, 2002 — 255 с.

Стаття надійшла до редакції 05.09.2014 р.

УДК 331.548

**Харабуга С.В.,**

канд. екон. наук,  
завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці,  
Маріупольський інститут МАУП

### **ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ОРІЄНТАЦІЄЮ**

*Стаття присвячена дослідженню інституційного забезпечення системи управління професійною орієнтацією населення в Україні. У статті розглянуто особливості функціонування та засоби управління системою професійної орієнтації в сучасних умовах. На основі проведеного аналізу запропоновано напрями вдосконалення механізму управління системою профорієнтації населення, визначено його принципи, функції, структуру, методи, суб'єкти та об'єкти управління.*

*Статья посвящена исследованию институционального обеспечения системы управления профессиональной ориентацией населения в Украине. В статье рассмотрены особенности функционирования и методы управления системой профессиональной ориентации в современных условиях. На основе проведенного анализа предложены направления совершенствования механизма управления системой профориентации населения, определены его принципы, функции, структура, методы, субъекты и объекты управления.*