

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658:334.02

### КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДНИК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДВЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

### SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS: THEORETICAL ASPECTS AND PRACTICAL REALIZATION IN THE ECONOMY OF UKRAINE

**Біла І.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії,  
Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова

**Насікан Н.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,  
Київський національний лінгвістичний університет

*Стаття присвячена теоретичним та практичним аспектам розвитку корпоративної культури як складника соціальної відповідальності бізнесу. Автори визначають зміст корпоративної культури, її етапи та принципи організації на підприємстві. Проаналізовано стан розвитку корпоративної культури в Україні, виділено низку проблем її поширення у вітчизняній економіці. Останнє засвідчує необхідність перебудови українського мислення у бік переходу до посилення ролі особистості, певної відповідальності за себе, свої вчинки, ініціативи в своїй діяльності. У статті пропонуються заходи, спрямовані на розвиток і зміцнення корпоративної культури.*

**Ключові слова:** підприємство, бізнес, корпоративна культура, соціальна відповідальність бізнесу.

*Статья посвящена теоретическим и практическим аспектам развития корпоративной культуры как составляющей социальной ответственности бизнеса. Авторы определяют содержание корпоративной культуры, ее этапы и принципы организации на предприятии. Проанализировано состояние развития корпоративной культуры в Украине, выделен ряд проблем ее распространения в отечественной экономике. Последнее свидетельствует о необходимости перестройки украинского мышления в сторону перехода к усилению роли личности, определенной ответственности за себя, свои поступки, инициативы в своей деятельности. В статье предлагаются меры, направленные на развитие и укрепление корпоративной культуры.*

**Ключевые слова:** предприятие, бизнес, корпоративная культура, социальная ответственность бизнеса.

*This article is devoted to theoretical and practical aspects of the development of corporate culture as a component of social responsibility of business. The authors determine the content of the corporate culture, its stages and principles of organization in the enterprise. The state of development of corporate culture in Ukraine is analyzed, a number of problems of its distribution in the national economy are highlighted. The latter confirms the need to restructure ukrainian thinking in the direction of the transition to strengthening the role of the individual, a certain responsibility for themselves, their actions, initiatives in their activities. The article proposes measures aimed at the development and strengthening of corporate culture.*

**Key words:** enterprise, business, corporate culture, social responsibility of business.

**Постановка проблеми.** Соціальна відповідальність бізнесу як особливий вид суспільних відносин і результат розвитку соціально орієнтованої економічної системи є важливим показником зрілості суспільства. Одним зі складників соціальної відповідальності бізнесу, дієвим внутрішнім джерелом стимулювання їх економічного зростання у сучасних умовах є корпоративна куль-

тура, яку сьогодні передові зарубіжні та вітчизняні підприємства використовують як інструмент інноваційного менеджменту. Динамічний розвиток організацій у мінливому зовнішньому середовищі викликає необхідність постійного моніторингу її стану, тенденцій розвитку та результативності заходів підтримки. Саме тому дослідження корпоративної культури з метою подальшого вдоскона-

лення і посилення її ролі як складника соціальної відповідальності бізнесу набуває надзвичайної актуальності у практичній площині.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика соціальної відповідальності бізнесу є об'єктом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних учених-економістів. Серед відомих дослідників проблематики варто назвати З. Варналія, О. Гришнову, П. Друкера, Е. Карнегі, І. Комарницького, Е. Лібанову, В. Марченко, С. Мельника, Ф. Котлера, В. Осецького, Р. Оуена, М. Портера, Н. Резнік, Т. Самофалова, Т. Смовженко, Н. Супруна, М. Фрідмена та ін. У роботах цих дослідників висвітлено фундаментальні основи сутності, форм прояву соціальної відповідальності бізнесу, доведено її необхідність для ефективного функціонування економіки, розглянуто питання управління соціальною відповідальністю, висвітлено деякі практичні аспекти її розвитку в Україні, запропоновано заходи із впровадження концепції соціальної відповідальності бізнесу у вітчизняній економіці тощо.

Дослідженням сутності корпоративної культури, її структури, принципів формування та ролі в системі стратегічного управління займаються чимало зарубіжних і вітчизняних науковців у галузі менеджменту. Серед них визначальне місце посідають праці таких учених: А. Аверіна, В. Білошапка, М. Виноградського, А. Виноградської, О. Виханського, Ф. Гнибіденко, О. Грішнєвої, К. Журавльова, Г. Захарчиної, Е. Капітонова, Т. Кицака, А. Крилова, О. Кузьміна, Ю. Палехи, Є. Панченко, І. Петрова, В. Співака, А. Черпака, Г. Хаєта, О. Харчишина, В. Яцури та багатьох інших. Окремі аспекти формування корпоративної культури досліджували закордонні вчені І. Ансофф, У. Бреддік, Дж. Зоненфельд та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на значну кількість опублікованих праць та їх наукову цінність, чимало теоретичних та практичних аспектів потребують подальших наукових досліджень. Останнє стосується розгляду корпоративної культури як складника соціальної відповідальності бізнесу з метою посилення її ролі в системі забезпечення ефективного управління.

Отже, основна **мета статті** – дослідити корпоративну культуру як складник соціальної відповідальності бізнесу, її розвиток у вітчизняній економіці.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

У Стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року зазначено, що під нею варто розуміти добровільну діяльність підприємств, спрямовану на дотримання високих стандартів господарської діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє природне середовище з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; створення партнерських відносин між бізнесом, суспільством і державою; покращення результативності бізнесу в довго-

строковому періоді. Відповідно до європейської практики соціальна відповідальність бізнесу поширюється на сім напрямів: дотримання прав людини; дотримання вимог законодавства; ділова та корпоративна етика (культура); захист навколишнього природного середовища; співпраця із заінтересованими сторонами: співробітниками, споживачами, акціонерами, громадою, суб'єктами господарювання; дотримання міжнародних норм поведінки; прозорість та підзвітність [8].

З огляду на те, що поняття «корпоративна культура» – відносно нове явище в науці, закономірно, що і трактується воно по-різному, хоча в основі своїй автори мають єдині або близькі погляди. Так, Е. Шейн зазначає, що корпоративна культура – це система колективних базових уявлень, які набуваються групою під час вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи як правильна система сприйняття, мислення і відчуття щодо названих проблем [10, с. 31–32]. Автор досить чітко визначає функції корпоративної культури, робить акцент на її двовекторності: спрямованості як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. У свою чергу, В. Співак розглядає корпоративну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і є притаманними цій корпорації, відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному і матеріальному середовищі та проявляються у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [7, с. 13]. Як бачимо, вченим підкреслюється унікальність культури кожної конкретної організації. Г. Хаєт розуміє цю категорію як систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [9, с. 11]. Зазначимо, що дослідником у цьому визначенні виокремлено складники корпоративної культури, але не визначається її роль та призначення в організації. Крім того, Г. Захарчин підкреслює, що корпоративна культура є системою відносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії [2]. Як бачимо, корпоративна культура розглядається як засіб досягнення поставленої місії і має за основу систему відносин.

Узагальнивши різні підходи до визначення сутності корпоративної культури, слід зазначити, що організація має культуру тоді, коли вона має історію, досить тривалу для формування колективних базових уявлень. Будучи сформованими і сприйнятими, вони стають визначальними особливостями організації. Ті організації, що характеризуються високою плинністю кадрів (як рядових працівників, так і керівних) або малозмістовною історією, можуть не виробити колективних уявлень і не сформувати корпоративну культуру.

Слід зауважити, що корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати такі дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) і сприяти стабільній та ефективній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція). Впровадження ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів:

- аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства;
- аналіз психологічного клімату на підприємстві;
- формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей);
- формування правил поведінки працівників, виходячи з базових цінностей;
- опис традицій та символіки [3, с. 22].

Корпоративна культура є значною конкурентною перевагою, яку неможливо скопіювати, але потрібно формувати. Загальними принципами корпоративної культури визначають:

- принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку – корпоративна культура має орієнтуватися на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку всіх співробітників;
- принцип всеохопленості та системності, який передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства;
- принцип вимірності та корисності – корпоративна культура має бути корисною як для співробітників, так і для управлінців;
- принцип відкритості та постійного удосконалення, що передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток;
- принцип координації, який полягає у тому, що корпоративна культура має забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку персоналу на підприємстві, а також поза його межами;
- принцип обов'язковості – керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури;
- принцип винагороди, який полягає у забезпеченні однакової та справедливої винагороди працівникам, що дотримуються норм корпоративної культури;
- принцип відповідності чинному законодавству – дії підприємства самостійно мають відповідати вимогам законодавства [3, с. 23].

Корпоративна культура є складником соціальної відповідальності бізнесу, з одного боку, а високий рівень корпоративної культури вважають однією з її цілей, з іншого боку. Корпоративна культура за своєю природою також є соціальною інновацією, оскільки забезпечує соціальні зміни відповідно до вимог інноваційного розвитку бізнесу, а також формує у персоналу мотивацію до ефективного реалізації запланованих змін. За умови,

коли підприємство має чітко сформульовану інноваційну стратегію і неухильно притримується її, управлінці мають можливості скоригувати ситуацію в бік виграшу більшості працівників. Одним із важелів впливу на них є корпоративна культура, яка орієнтує персонал на швидше впровадження змін, а інженерно-технічних працівників – на генерацію ідей [4]. За даними глобального дослідження EY, понад 80% керівників компаній з усього світу вважають, що ефективна корпоративна культура є запорукою успіху бізнесу. Водночас тільки 14% керівників задоволені культурою їхньої компанії. Для більшості керівників у світі (87%) корпоративна культура і залученість персоналу є пріоритетним питанням в управлінні бізнесом [5].

Розвиток практики соціальної відповідальності бізнесу в Україні є досить слабким. У вітчизняній економіці більшість підприємств не мають власної стратегії соціальної відповідальності, незважаючи на наявність певного правового поля (Конституція України, Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року, Закон України «Про соціальний діалог в Україні» та ін.) та реалізацію поодиноких добродійних проєктів.

Корпоративна культура порівняно недавно отримала місце у вітчизняному бізнес-середовищі. Її низький розвиток на рівні бізнесу зумовлює відсутність якісних змін у рівні його соціальної відповідальності в суспільстві. Як правило, 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 [4], рівень особистої відповідальності є надзвичайно низьким. З одного боку, персонал підприємства не має ефективних механізмів протидії та соціального спротиву, а з іншого – намагається пристосувати пострадянську соціокультурну традицію до нових трансформацій корпоративної культури. Органи влади, які є активним соціальним суб'єктом, впливають на трансформацію корпоративної культури в Україні та взаємодіють з іншими соціальними суб'єктами як на внутрішньополітичних, так і на зовнішньополітичних комунікативних рівнях [1, с. 44–45].

Інститут корпоративної культури існує, як правило, на великих вітчизняних підприємствах; підприємствах, які працюють на франшизі; підприємствах із іноземним капіталом. На більшості підприємствах працівник досі залишається лише статтею витрат, а не цінним ресурсом успішності введення бізнесу. Основними перешкодами розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах є такі:

- значний вплив минулого досвіду тоталітарного режиму, основою якого були адміністративні методи управління бізнесом;
- спрямованість бізнесу на швидкі методи отримання прибутку, а не на довгостроковий результат;
- небажання підприємців рахуватися з інтересами та цінностями працівників;

- опір керівництва і персоналу новим змінам та інноваціям;
- значна дистанція між керуючою ланкою та працівниками компанії, відсутність між ними налагоджених комунікацій [6];
- поверхове вивчення позитивного досвіду розвитку корпоративної культури в розвинених країнах світу, з одного боку, та іноді, з іншого боку, сліпе перенесення західних технологій корпоративної культури без урахування менталітету й особливостей розвитку вітчизняної економіки;
- слабе використання новітніх методів стимулювання праці персоналу і практична відсутність соціальних програм для працівників підприємств;
- недостатнє усвідомлення важливості бізнесу для розвитку економіки, несформованість раціональних способів поведінки господарюючих суб'єктів, що підвищує їхню фінансову нестабільність та спрямованість наявних стратегій поведінки на виживання.

Необхідними умовами забезпечення високого рівня корпоративної культури в Україні є перебудова українського мислення у бік переходу до посилення ролі особистості, певної відповідальності за себе, свої вчинки, ініціативи в своїй діяльності. Найдоцільнішим, на думку Т.Г. Кицака та І.Ф. Коваленко, є творчий синтез світового досвіду з урахуванням розробок вітчизняної економічної думки, досягнень і перевірених на практиці ідей економічної науки радянського періоду, історичних особливостей української бізнесової та корпоративної культури, її унікальності та самобутності [44].

**Висновки.** Отже, основними заходами, спрямованими на розвиток і зміцнення корпора-

тивної культури як складника соціальної відповідальності бізнесу, є:

- заохочення ініціативи співробітників, сприяння їхньому творчому розвитку з метою підвищення інноваційності діяльності компанії;
  - широке залучення персоналу до прийняття рішень та їх реалізації, що забезпечить почуття участі, цінності кожного робітника та підвищить віддачу від його праці;
  - забезпечення працівників соціальним пакетом у межах реалізації соціальних програм;
  - розроблення стандартів поведінки та правил для кожної посади;
  - проведення різноманітних заходів соціокультурної сфери з метою підвищення корпоративного духу та формування корпоративних традицій;
  - заохочення та винагорода кращих співробітників компанії;
  - створення корпоративного кодексу, публікація корпоративних видань;
  - створення внутрішнього порталу компанії з інформацією про співробітників та можливістю спілкування, внесення пропозицій тощо [6];
  - зміцнення суспільної свідомості щодо цінності корпоративної культури для розвитку вітчизняного бізнесу, формування активної соціальної позиції підприємців і співробітників тощо.
- Ефектом від розвитку корпоративної культури у вітчизняному бізнесі має стати налагодження взаємозв'язків між всіма рівнями управління, відчуття причетності персоналу до загальної справи, емоційний підйом щодо роботи та планів на майбутнє, що значно підвищило би продуктивність його роботи та спряло б досягненню мети підприємницької діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондаренко О.В. Умови й чинники трансформації української корпоративної культури / О.В. Бондаренко // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 58. С. 38–46.
2. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства [Текст]: [монографія] / Г.М. Захарчин. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. 384 с.
3. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства / В.В. Зеліч // Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 6. С. 21–25.
4. Кицак Т.Г. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах / Т.Г. Кицак, І.Ф. Коваленко // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 171–177. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp\\_2014\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2014_1_27).
5. Михеєв А. Якою буде корпоративна культура майбутнього? URL: <https://www.ey.com/ua/uk/newsroom/pr-activities/articles/ey-article-mykheiev-anton-4-january-2018>.
6. Печенка О.І. Корпоративна культура як інструмент конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / О.І. Печенка, К.Ю. Величко, Ю.О. Боюнець // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1(2). С. 188–194. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2012\\_1%282%29\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1%282%29_29).
7. Спивак В.О. Корпоративная культура. Теория и практика / В.О. Спивак. СПб.: Питер, 2001. 352 с.
8. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309\\_strategiya\\_spriyannya\\_rozvitku\\_svb\\_v\\_ukrayini.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf).
9. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л. Корпоративна культура: монографія / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський, О.А. Медведєва, В.І. Кулійчук, Е.В. Яшина. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. [3-е изд.]. СПб.: Питер, 2007. 336 с.