

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 1, 2014

[Назад](#)

[Головна](#)

УДК 336.71

Т. Г. Кицак,

к. е. н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Київського національного університету імені Вадима Гетьмана

## ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

T. Kytsak,

Ph.D., Department of Personnel Management and Labour Economics  
Kyiv National University Vadym Hetman

### REALITY FORMATION DOMESTIC CORPORATE CULTURE ON ENTERPRISES

*В статті розглянуто концептуальні аспекти та особливості становлення феномену корпоративної культури на підприємствах в Україні. Визначено проблеми та перешкоди ефективного впровадження корпоративних цінностей та культурних домінант.*

*In the article the conceptual aspects and features of the development of a corporate culture of business in Ukraine. The problems and obstacles to the effective implementation of corporate values and cultural dominance.*

**Ключові слова.** Корпоративна культура, вітчизняні реалії, національна культура, соціально-трудові відносини.

**Keywords.** Corporate culture, local realities, national culture, social and labor relations.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки Україна взяла курс подальшого розвитку на інтеграцію до світового співтовариства та євроінтеграцію.

Проблема вступу України до світової економіки носить багатоаспектний характер. Це дотримання формальних вимог: визнання України як країни з ринковою економікою, вступ у ВТО, що дозволить зняти ряд обмежень з експорту українських товарів в країни з розвинутою економікою, а також в цілому на світовий ринок.

Але попри такі позитивні тенденції, щодо подальшого напрямку ведення економічної діяльності України, існує багато небезпек які можуть спіткати молодшу українську економіку в результаті непередбачених і передчасних кроків. Тому перш за все потрібно передбачити і запобігти всім негативним сторонам подальших кроків. Зокрема, дослідити, 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. А для проведення такого дослідження необхідно задіяти до вирішення проблеми провідних економістів, як теоретиків так і практиків; науковців; а також представників малого та середнього бізнесу, які зможуть окреслити важливі напрями подальшого розвитку цієї ситуації.

Щодо впливу української корпоративної культури на вищесказані процеси – то на сьогоднішній час відбувається постійне вдосконалення національної моделі в напрямку творчого розуміння української практики застосування переліку узагальнених правил менеджменту в господарській діяльності. З одного боку, це раціоналізація внутрішньоорганізаційних процесів в умовах України, з іншого, - практика взаємодії з українськими партнерами і партнерами з інших країн.

Це також, - досвід господарських зв'язків із закордонними партнерами з країн з розвиненими ринковими відносинами, та практичний досвід господарювання, який представляє еволюцію практики управління, починаючи з радянського періоду, і зміну підходів та методів управління, що відбулися за останні десятиліття.

Тому необхідність дослідження феномену корпоративної культури та її впливу на діяльність господарюючих суб'єктів є беззаперечною

**Аналіз останніх досліджень та публікацій та невирішених раніше частин проблеми.** 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. Національний характер являє собою не тільки 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].

У національному характері українців, як зазначають багато інших науковців, їх ментальності існує ціла низка 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. Коріняться у глибинах національного характеру, етнічний психології нашого народу, які формувалися упродовж багатьох століть.

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 мою 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 сталого, стабільного існування, створити соціонормативні, правові форми 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.

Великого значення ролі корпоративної культури, як додаткової можливості підвищення конкурентоспроможності, надають американські компанії. Консультанти Томас Дж.Пітере і Роберт Х.Уотермен у процесі аналізу «наддосягнень» 62 американських фірм з'ясували:

- 88% серед високоприбуткових фірм мають спеціальні підрозділи, які відповідають безпосередньо за впровадження моральних цінностей;
- 74% популяризують програму цінностей установи для залучення та переманювання найкращих кадрів;
- 65% фірм мають програми поєднання цих цінностей із заходами для підвищення рентабельності;

- 58% фірм розробляють спеціальні програми культурної роботи серед персоналу. У компаній із середнім і низьким рівнем прибутку відповідні показники були нижчими майже вдвічі, а деякі відсутні ззагалі. Оцінюючи розвиток корпоративної культури в Україні, за результатами соціологічних досліджень можна говорити про таке:
- 55% сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура має бути на підприємстві;
- 40% наших підприємців намагаються сформувати її за допомогою західних технологій;
- 35% визнають потребу в ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів;
- 25% узагалі вважають її непотрібною.

Хаєт Г.Л. зазначає, що в національному характері українців та їх ментальності існує ціла низка 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].

Кьелл А. Нордстрем і Йонас Риддерстрале в книзі "Бізнес у стилі фанк" стверджують, що: "У хаотичному світі люди волають до лідерів, що могли б наповнити змістом їх професійне й особисте життя. Залишається постійна потреба в наставництві. Наставництво проголошується через формулювання, розкриття основних уявлень про світ, наші можливості і наші бажання зробити щось. Ці елементи - екзистенціальна основа будь-якого бізнесу. Об'єднуюча ідея, що пояснює, навіщо існує організація і куди вона рухається, потрібна для будь-якої компанії." [2 с. 78].

Відомий американський вчений А.Деминг висуває ідею, згідно якої пропонує кожного працівника перетворити в менеджера, зокрема, шляхом заохочення та шляхом оптимізації виробничих відносин між учасниками виробничого процесу [2 с. 79].

Як показали дослідження, негативно впливають на формування української корпоративної культури психологічні чинники, які пов'язані з недавнім тоталітарним, радянським минулим, зокрема, безініціативність, безпорадність, 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 підприємств, якщо внесок керівництва організації на забезпечення потреб фізіологічного рівня недостатній в тій мірі, щоб співробітники могли замислюватися про вищі цінності.

**Формулювання цілей статті.** Щоб процес дослідження особливостей формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах мав практичну цінність необхідно чітко визначити участь людини, соціальних груп і суспільства в особі держави в економічному процесі і в прийнятті господарських рішень та дослідити основні переваги які дає ефективна корпоративна культура для організації.

**Основний матеріал.** Одним з елементів корпоративної культури українських підприємств, які активно впливатимуть на процеси повноправного входження України в світову систему організації торгівлі, беззаперечно виступає етика бізнесу.

Етика бізнесу діє на трьох супідрядних ієрархічних рівнях:

1. Світовий рівень (гіпернорми). 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 та 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 підприємств по відношенню до наступних категорій осіб :

- покупцям (висока якість товарів і послуг, чесність в рекламі, повага людської гідності);
- працівникам (гідна оплата та умови праці, охорона здоров'я і працездатності, рівні права та можливості працевлаштування);
- власникам і інвесторам (гарантування справедливого прибутку на вкладений капітал, вільний доступ до інформації, обмежений лише рамками закону та умовами конкуренції);
- постачальникам (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);
- конкурентам (взаємна повага, розвиток відкритих ринків товарів і капіталів, відмова від використання сумнівних засобів досягнення конкурентних переваг, повагу прав власності);
- місцевому населенню (дотримання прав людини, повагу культурної цілісності, спонсорські акції, участь компаній у цивільному житті).

Гіпернорми є головними по відношенню до національних і корпоративних етичних кодексів і правил.

2. Макрорівень в масштабі галузі або національної економіки. Йдеться про повагу до приватної власності та ринкової конкуренції, достовірності інформації, відсутності несправедливої дискримінації на ринку праці.

3. Мікрорівень в масштабі окремої фірми та її клієнтів. Це принципи довіри і відсутності 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 виникають, 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 предмета, тобто нормативну етику. Багато уваги приділяється етикету (як говорити по телефону, поводитися на переговорах, писати ділові листи, правильно одягатися і т.д.).

В дослідженнях же прикладного характеру, наприклад, по управлінню персоналом, специфіка моральних проблем і рішень часто не розглядається.

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

Реалізація розглянутих принципів в діяльності менеджерів стикається з певними труднощами. Для керівників, які звикли до кількісних критеріїв ефективності, і які мають обмеження в часі, етичні рішення часто бувають важкими і невизначеними, і вони можуть ними знехатити. Труднощами для них є і оперування різними рівнями етичних норм.

В Україні поняття "корпоративна культура" в теорії та практиці управління організацією донедавна практично не використовувалося. Проте, це не означає, що в Україні немає організацій з розвиненою корпоративною культурою. Навпаки, розвиненою культурою володіють великі підприємства з тривалою історією існування та великою чисельністю працівників. Таких підприємств чимало в машинобудуванні, енергетиці, промисловості та інших провідних галузях економіки. В їхній корпоративній культурі звичайно відбиті всі грані цінностей організації. При цьому варто врахувати, що минулі значні зміни в політичній, економічній та духовній сферах життя українського суспільства багато в чому негативно позначилися на суспільних та особистих системах цінностей. Стихія ринкової економіки позначилася, насамперед, на самих великих підприємствах країни, поставивши їх на грань банкрутства, змусивши припинити виробництво та скорочувати чисельність працюючих. Безумовно, все це завдало серйозного удару по корпоративних культурах цих гігантів промисловості. Разом з тим чимала частина інших підприємств, опираючись на колишню культуру і традиції, зумили не тільки вижити в конкурентній боротьбі, але й стали успішно розвиватися.

Зростаюча увага до розвитку корпоративної культури стала приділятися і в приватному бізнесі.

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

Тому можна зробити висновки, що економічне мислення як частина економічної культури суспільства є способом організації і розвитку економічної діяльності. Через розуміння економічних відносин і дійсності створюється основа для усвідомленої участі людини, соціальних груп і суспільства в особі держави в економічному процесі і в прийнятті господарських рішень.

Тому з огляду на вищесказане, всередині корпоративної культури дослідники також виділяють ділову культуру, яка визначається як система отримання і розподілу прибутку. Ділова культура характеризується формами руху капіталу (виробництво, торгівля, фінанси) і типами ділових відносин між людьми, які працюють в цих сферах, заснованих на прийнятій системі цінностей, норм, правил поведінки.

Корінна перебудова українського мислення вимагає переходу до посилення ролі особистості, певної відповідальності за себе, свої вчинки, ініціативи в своїй діяльності. Найбільш доцільним 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.

Саме на цій базі може бути сформована істинно національна корпоративна і ділова культура українських підприємств, яка буде основою їх стійкого розвитку та буде сприяти розвитку їх конкурентоспроможності.

По мірі розвитку ринкової економіки і глобальних конкурентних процесів конкурентоспроможність стає однією з центральних проблем не тільки економічної, а й соціального життя. У свою чергу в умовах розвитку інформаційного середовища все більш важливу роль у конкуренції починають грати так звані м'які чинники конкурентоспроможності, фактори інституціонального характеру, пов'язані з відносинами між людьми. Ці фактори концентруються в понятті корпоративної культури, яка є важливим інститутом сучасних соціально - економічних відносин, елементом соціального капіталу економічних систем, важливим фактором конкурентоспроможності організації.

Проводячи дослідження, можна побачити, що в Україні ступінь готовності такого неформального інституту корпоративного управління як корпоративна культура до впровадження стратегій управління можна оцінити як досить невисоку. Культура взагалі здатна розвиватися не на всякому ґрунті, і культура корпоративна - не виняток. Характеризуючи макроінституціональне середовище, не можна сказати, що воно орієнтоване в даний час на реальну демократизацію нашої економіки, але готувати зміни необхідно, у тому числі й у мікросередовищі підприємства, вдосконалюючи корпоративну культуру, змінюючи менталітет ключових учасників корпоративних відносин, тим самим створюючи умови для ефективного управління власністю.

Необхідно перш за все прагнути до досягнення балансу інтересів учасників корпоративних відносин. Моє глибоке переконання полягає в тому, що гармонізація цінностей інтересів учасників внутрішньофірмових корпоративних відносин можлива лише на основі демократичної еволюції відносин власності, тому підготовка їхнього становлення і розвитку необхідна вже зараз, не чекаючи поки дозріють сприятливі для цього умови.

Запорукою стабільності соціальної структури суспільства, соціально-трудових відносин та ефективного розвитку економіки в цілому та її корпоративної складової повинна служити 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 запропонована на рівні довгострокової державної політики, розвитку в регіональних програмах промислової політики і сприйнята на рівні українських підприємств.

#### Висновки.

Національна культура українців, незважаючи на деякі негативні риси, які обумовлені історичним розвитком суспільства, все ж характеризується цілою низкою конструктивних рис української вдачі, які можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури. Йдеться про високий рівень розвиненості волелюбства, природного демократизму, доброти та взаємодопомоги, які можуть бути закріплені не тільки в політичній, а й і в корпоративній культурі. Демократичні цінності українського суспільства, що впродовж кількох століть поступово слабшали, та пов'язані з цим риси національного характеру в умовах незалежності України в майбутньому можуть бути відтворені. Це дає підстави стверджувати, що більшість конструктивних рис українського національного характеру можуть виступати важливими чинниками у побудові ефективної системи корпоративної культури на українських підприємствах.

#### Літературні джерела.

1. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003.- С.196.
2. Жмут К., Голдсмит Дж. Концепция менеджмента и становление организационной демократии. СПб.: Питер, 2004. С. 179.
3. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – Москва.: Питер, 2001 – 341с.
4. Капитонов С.А. Корпоративная культура: теория и практика. // М.: Издательство "Альфа - Пресс". 2005.- 352 с.
5. Українець С. Соціальне партнерство в Україні: перспективи законодавчого регулювання // Україна: аспекти праці. - 1998. - №2. - с.23.
6. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. – К.: Знання – Прес, 2002. – 317с.
7. Скуратівський А. Правова культура в контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців. // Вісник УАДУ при Президентові України - №1. К.: УАДУ., 2002 – 255с.

#### References.

1. Khaet, H.L. (2003), *Korporatyvna kultura*, Tsentr navchalnoi literatury Kyiv, Ukraine, p.196.
2. Zhmut, K. and Goldsmit, Dzh. (2004), *Konec menedzhmenta i stanovlenie organizacionnoj demokratii*, Piter, Spb., Russian, p. 179.
3. Spivak, V.A. (2001), *Korporativnaja kul'tura: teorija i praktika*, Piter, Moscow, Russia, p. 341.
4. Kapitonov, A. (2005), *Korporativnaja kul'tura: teorija i praktika*, Izdatel'stvo "Al'fa - Press". Moscow, Russia, p. 352.
5. Ukrainets, S. (1998), "Sotsialne partnerstvo v Ukraini: perspektivy zakonodavchoho rehuljuvannia", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 2, p.23.
6. Yevtushevskiy, V.A. (2002), *Osnovy korporativnogo upravlinnia*, Znannia – Pres, Kyiv, Ukraine, p.317.
7. Skurativskiy, A. (2002), "Pravova kultura v konteksti osoblyvostei rozvytku sotsialnoho buttia ukrainskoho suspilstva ta natsionalnoho kharakteru ukrainsiv", *Visnyk UADU pry Prezidentovi Ukrainy*, vol.1, UADU., Kyiv, Ukraine, p.255.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"