

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: ДОЦІЛЬНІСТЬ ЯКІСНИХ ЗМІН  
З УРАХУВАННЯМ ПРІОРИТЕТІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

*Анотація*

Систематизовано наукові уявлення про корпоративну культуру. Класифіковано види корпоративної культури, чинники пріоритетного впливу. Розкрито мотиваційну роль корпоративної культури у забезпеченні інноваційної активності працівників. Обґрунтовано тісний зв'язок стану корпоративної культури, національної трудової свідомості і рівня сприйняття працівниками технологічних змін та інновацій. Проаналізовано проблеми низької інноваційної активності працівників. Визначено мотиватори і демотиватори розвитку корпоративної культури. Доведено нерозвиненість корпоративної культури прогресивного типу на переважній більшості українських підприємств. Визначено, що серед перешкод інноваційного розвитку – неадаптованість корпоративної культури до умов ринкового середовища. Обґрунтовано доцільність якісних змін корпоративної культури з участю соціальних партнерів. Визначено напрями трансформацій корпоративної культури в контексті пріоритетних завдань інноваційного розвитку.

*Ключові слова:* корпоративна культура, мотиватори, демотиватори, інновації, інноваційна активність, інноваційна поведінка, стимули.

**Т.А. Беляк,**

Кіровоградський національний технічний університет, г. Кіровоград

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ КАЧЕСТВЕННЫХ  
ИЗМЕНЕНИЙ С УЧЕТОМ ПРИОРИТЕТОВ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

*Аннотация*

Систематизированы научные представления о корпоративной культуре. Классифицированы виды корпоративной культуры, факторы приоритетного влияния. Раскрыта мотивационная роль корпоративной культуры в обеспечении инновационной активности работников. Обоснована тесная связь состояния корпоративной культуры, национального трудового сознания и уровня восприятия работниками технологических изменений и инноваций. Проанализированы проблемы низкой инновационной активности работников. Определены мотиваторы и демотиваторы развития корпоративной культуры. Обоснована неразвитость корпоративной культуры прогрессивного типа на подавляющем большинстве украинских предприятий. Выяснено, что одним из препятствий инновационного развития является неадаптированность корпоративной культуры к условиям рыночной среды. Обоснована целесообразность качественных изменений корпоративной культуры с участием социальных партнеров. Определены направления трансформаций корпоративной культуры в контексте приоритетных заданий инновационного развития.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, мотиваторы, демотиваторы, инновации, инновационная активность, инновационное поведение, стимулы.

**Постановка проблеми.** Становлення ринкової економіки в Україні зумовило необхідність трансформації різних сфер діяльності працюючої людини, зокрема такої важливої форми соціальної взаємодії, як корпоративна

культура. Реалії сьогодення засвідчують, що поширена на багатьох українських підприємствах модель корпоративної культури не лише не відповідає потребам інноваційного розвитку, а часто слугує гальмом такого розвитку. Завдання набуття конкурентоспроможності підприємств потребують поглибленого пошуку можливостей оновлення корпоративної культури та застосування її як могутнього чинника активізації інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності корпоративної культури та аспектів її впливу на інноваційний розвиток підприємств присвячено праці У. Оучи, Е. Шейна, Т. Дж. Пітерса, Р. Х. Уотермена, А. А. Чухна, М. Портера, Х. Хекхаузена, Є. А. Капітонова, Ю. Є. Арнаутової, В. А. Співака, Т. Г. Кицака, А. Е. Воронкової, А. М. Колота, М. В. Семікіної, А. А. Вязанкіної та ін. Водночас проблематика корпоративної культури залишається недостатньо дослідженою на теренах України, оскільки дотепер немає єдиного підходу до розуміння її змісту та ролі в контексті завдань інноваційного розвитку.

**Метою статті** є обґрунтування потреби якісних змін у корпоративній культурі українських підприємств з позицій завдань активізації інноваційного розвитку. Реалізація цієї мети передбачає визначення сутності корпоративної культури, її видів, ролі у забезпеченні інноваційної активності працівників, напрямів трансформації.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретичний аналіз засвідчив, що витоки сучасної корпоративної культури дослідники відносять до Середньовіччя. Так, у публікаціях Ю. Арнаутової, присвячених цій проблемі, зазначається, що термін походить не від слова «корпорація» (організаційно-правовий тип підприємства), а від латинського «corporatio», тобто об'єднання, співтовариство [1, с.119].

Цінності співтовариства, наявність та підтримка корпоративного духу згадуються у літературі XIX ст. У багатьох джерелах зазначається, що термін «корпоративна культура» вперше використав у XIX ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке для визначення відносин згуртованості в офіцерському середовищі. На початку XX-го ст. А.Файоль, засновник школи класичного управління, у книзі «Загальне і промислове управління» серед основних принципів управління виокремлює корпоративний дух, розуміючи під ним «згуртованість працівників, єдність сили» [2].

Системні наукові дослідження корпоративної культури розпочалися переважно у 70-80 рр. XX-го ст. На початку нового XXI століття наукові пошуки в цьому напрямі посилилися, що пояснюємо пошуком засобів активізації ролі людського капіталу, забезпечення економічного та інноваційного розвитку підприємств.

Більшість дослідників сьогодні схильні розуміти корпоративну культуру як сукупність матеріальних і нематеріальних артефактів організації, що базуються на системі цінностей, норм, правил і принципів поведінки, що засвоюються і поділяються переважною більшістю працівників. Так, за визначенням Е. Шейна, «корпоративна культура – це, перш за все, система базових уявлень, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації» [3]. На думку К. Голд, корпоративна культура – це унікальні характеристики особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших галузей [4]. Аналіз зарубіжної літератури свідчить, що в авторів сьогодні немає сумнівів щодо наступного твердження: формування корпоративної культури є прикладним завданням сучасного соціального управління. Проте вітчизняні науковці на це звернули увагу пізніше, ніж західні колеги, що зумовило певне відставання вітчизняної науки у дослідженні такої проблематики. Тому у вітчизняній літературі часто переважає звуження ролі корпоративної культури до функцій інструменту збільшення доходу, недостатнє розуміння корпоративної культури як відкритої соціокультурної системи, що віддзеркалює взаємовплив корпоративної і національної культур. Спостерігається також ототожнення корпоративної і організаційної культур підприємства, хоча більш правильно, на наш погляд, вважати, що корпоративна культура – це складова культури організаційної.

В цьому сенсі вважаємо за доцільне дотримуватися підходу української дослідниці М. В. Семикіної: «Корпоративну культуру можна трактувати як підсистему організаційної культури підприємства, яка відображає сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища» [5, с. 345]. Поділяємо також думки Г. Л. Хаєта та О. Л. Єськова, за якими корпоративна культура має розглядатися як потужний інструмент управління персоналом, що забезпечує довготривалий успіх підприємства на ринку, сприяє гуманізації усіх сфер діяльності, формуванню високої національної ідеї [6, с. 3].

Зауважимо, що корпоративна культура класифікується в літературі за різними моделями, видами (типами) залежно від обраних ознак. Наприклад, вона може поділятися на 4 типи залежно від орієнтації на ролі, на завдання, на людину й на владу; залежно від результатів прояву може поділятися на 2 види: прогресивну (позитивну) культуру і культуру деструктивну (негативну); залежно від соціально-економічних наслідків впливу – на ефективну та неефективну тощо.

Формування певного типу, моделі корпоративної культури позначається на її сильній або слабкій мотиваційній ролі у забезпеченні трудової та інноваційної активності персоналу. Мотивацію персоналу до участі у розробці і впровадженні інновацій слід розглядати як важливу складову корпоративної культури. Визнання вагомим і цінним постійний освітньо-професійний розвиток працівників, участь персоналу у розробці і впровадженні інновацій, заохочення інноваційної активності працівників за допомогою різноманітних методів матеріальної і нематеріальної мотивації, зокрема організаційної, економічної, адміністративної, соціальної, морально-психологічної підтримки, – саме такими мають бути стратегічні орієнтири позитивної корпоративної культури підприємства.

Водночас формування такої культури відбувається не в ізольованій системі, а під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Слід мати на увазі, що особливості корпоративної культури залежать не лише від специфіки галузі, функціонування підприємства (організації), його фінансового стану, обраної стратегії, стилю керівництва, стадії життєвого циклу, обраних цінностей, тобто впливових чинників на мікрорівні, а й від зовнішнього оточення організації, впливу чинників на мезо-, макроекономічному та глобальному рівнях.

Корпоративна культура завжди відображає довготривалий вплив історичних, географічних, культурних, релігійно-психологічних, економічних, ментальних, конкурентних чинників. На формуванні корпоративної культури не можуть не позначатися зміни соціально-політичного устрою, пануючі в країні традиції, національна трудова свідомість (менталітет з притаманними регіональними рисами). Отже, успіх формування позитивної корпоративної культури залежить від соціальної взаємодії на різних рівнях економічного управління.

Слід зазначити, що в сучасному світі моделі корпоративної культури особливо швидко трансформуються, це пов'язано зі зміною цінностей, яка відбувається під впливом глобалізації інноваційних процесів, руху розвинених країн до постіндустріального суспільства [7; 8].

Іншими словами, якісне оновлення корпоративної культури стає об'єктивним процесом, який позитивно впливає на рівень сприйняття працівниками технологічних змін та інновацій. Мотиваторами на цьому шляху стають різноманітні методи економічного, соціального, морального стимулювання новаторів, включаючи премії, бонуси, соціальні пакети, надання творчих відпусток, відряджень на наукові конференції, форуми. В Україні, на жаль, більше спрацьовують демотиватори – чинники, які руйнують трудову та інноваційну активність персоналу. Це передусім явище бідності серед працюючих, недосконалість оцінки та

оплати праці, слабкість соціального захисту інноваторів, реального захисту інтелектуальної власності.

Окреслене підтверджується результатами соціологічного опитування працівників підприємств Кіровоградської області, зайнятих розробкою інноваційної продукції: 75% респондентів категорично незадоволені існуючими стимулами у сфері праці та інновацій, 66% – вважають неадекватними системи стимулювання праці і проголошені (задекларовані) цілі організації, 39% опитаних вважають корпоративну культуру застарілою, а проголошені цілі та цінності переважно формальними. Серед демотиваторів інноваційної активності опитані працівники виокремили такі: демотивуючий (переважно адміністративний) стиль керівництва, консерватизм, поширення бюрократизму, помилок адміністрації у питаннях трудової мотивації, приниження працівників, небажання прислухатися до їхньої думки; завищені посадові оклади окремих працівників, які особисто "наближені" до керівництва або є членами сімей власників підприємства; відсутність критеріїв оцінки праці з елементами творчості (зокрема її творчої складової); відсутність уваги керівництва до соціальних проблем розробників нових ідей, проблемних питань створення умов для творчості і продуктивної праці; руйнація колишньої згуртованості у розв'язанні особливо важливих завдань.

Отже, в умовах інноваційного розвитку корпоративну культуру такого змісту навряд чи можна вважати позитивною. Серед багатьох об'єктивних та суб'єктивних причин, що загрожують інноваційним процесам, особливе місце посідає традиційна недооцінка ролі людської праці, втрата багатьох трудових цінностей і традицій, які є основою прогресивної корпоративної культури.

Зауважимо, що слабкість корпоративної культури, неефективне стимулювання праці розробників нової продукції породжує тривожні тенденції: інноваціями в економіці України нині займається тільки кожне 6-е підприємство (у 2013 р. частка їх складала 16,8%); питома вага реалізованої інноваційної продукції за 2000-2013 рр. скоротилася з 6,8% до 3,8%; кількість виконавців наукових і науково-технічних робіт і дослідників з розрахунку на 1000 осіб зайнятого населення в Україні зменшилася з 6,7 в 2005 р. до 3,4 в 2012 р. (у країнах ЄС цей показник є втричі вищим [10; 11]).

Серед причин відставання українських підприємств в інноваційних процесах експерти називають: відсутність фінансування інноваційної діяльності; великі витрати на розробку і впровадження нових видів продукції, високі ставки кредитування інноваційних розробок, високий економічний ризик отримання позитивних результатів інвестиційної діяльності;

недосконалість законодавства стосовно інноваційної діяльності; відсутність коштів у замовника інноваційних розробок; труднощі із сировиною, необхідною для впровадження результатів інноваційної діяльності; відсутність попиту на створену нову продукцію; відсутність інформації про ринок збуту нової продукції; відсутність технологічної інформації, яка б супроводжувала розробки інноваційного типу; відсутність підготовленого персоналу, здатного до інноваційної діяльності в умовах ринку; *недосконалість корпоративної культури* в питаннях підтримки інноваційної активності персоналу [9, с. 117-129].

**Висновки та пропозиції.** Нерозвинена корпоративна культура на вітчизняних підприємствах сьогодні стримує розвиток інноваційних процесів. Пояснюємо це неадаптованістю корпоративної культури до умов ринкового середовища, наслідками часів адміністративно-планової економіки, адже не вистачає демократизму у відносинах, соціального діалогу, реального соціального партнерства. В Україні нині усвідомлюється потреба активізації інноваційного розвитку, проте слабкою та неефективною залишається взаємодія соціальних партнерів у цих питаннях. Формування корпоративних цінностей, орієнтованих на піднесення трудової та інноваційної активності, подолання деформацій у стимулах до праці, – все це має стати предметом особливої уваги у взаємодії профспілок, роботодавців, уряду, органів місцевого самоврядування, політичних партій та громадських об'єднань.

Якісні зміни у корпоративній культурі вкрай необхідні, проте вони вимагатимуть досить тривалого часу, як і трансформації трудового менталітету. Напрями трансформацій корпоративної культури: відновлення трудових цінностей, цінностей «колективізму», формування соціальної згуртованості, прагнення до високої соціальної відповідальності адміністрації і персоналу, заохочення ініціативності, новаторства. Вдосконаленню корпоративної культури має сприяти подолання формального підходу до організації соціального діалогу, колективно-договірного регулювання праці, зокрема праці, якій притаманні елементи творчості. Вагомим мотиваційним засобом формування активної інноваційної поведінки персоналу має стати оновлена корпоративна культура, що базується на урахуванні особливостей національного трудового менталітету, історичної пам'яті, патріотизму.

#### **Список використаних джерел:**

1. Арнаутова Ю. Е. Средневековые истоки современной корпоративной культуры / Ю. Е. Арнаутова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №1. – С. 119 –123.
2. Fayol Henri. Administration Industrielle et Générale, 1916. Общее и промышленное управление [Электронный ресурс] / Анри Файоль ; Перевод на русский язык Б. В. Бабина-Кореня. – М., 1923. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>

3. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. — San Fransisco, CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. — 437 с.
4. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. — 1982. — Nov.-Dec.
5. Семикіна М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М. В. Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті. — Донецьк, 2013. — С. 343–353.
6. Корпоративна культура : [навч. посіб. для вищ. навч. закл] / [Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін.] ; Під заг. ред. Г. Л. Хаєт ; Донбаська державна машинобудівна академія, ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод». — К. : Центр навч. л-ри, 2003. — 402 с.
7. Инглхарт Р. Постмодерн: меняющиеся ценности и изменяющиеся общества [Электронный ресурс] / Р. Инглхарт // Политические исследования. — 1997. — №4. — С. 11–32. — Режим доступа: [http://www.polisportal.ru/files/File/puvlication/Starie\\_publicakcii\\_Polisa/I/1997-4-2-INGLEHEART\\_Postmodern.pdf](http://www.polisportal.ru/files/File/puvlication/Starie_publicakcii_Polisa/I/1997-4-2-INGLEHEART_Postmodern.pdf)
8. Алешина И. В. Западная и восточная деловые культуры [Электронный ресурс] / И. В. Алешина. — Режим доступа: [www.iprnoi.ru](http://www.iprnoi.ru)
9. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: [монографія] / М. В. Семикіна, С. Р. Пасєка, Л. Д. Збаржевецька та ін. / За ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Семикіної. — Черкаси : видавництво «МАКЛАУТ», 2012. — 320 с.
10. Наукова та інноваційна діяльність (1991-2012 роки) [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

**Tetyana O. Belyak,**

Kirovograd National Technical University. Kirovograd

## **CORPORATE CULTURE: EXPEDIENCY OF HIGH-QUALITY CHANGES TAKING INTO ACCOUNT PRIORITIES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT**

### *Annotation*

Scientific ideas of corporate culture have been systematized. Types of corporate culture, factors of priority influence have been classified. The motivational role of corporate culture in ensuring personnel innovative activity has been revealed. Close connection of corporate culture condition, national labor consciousness and level of personnel's perception of technological changes and innovations has been proved. The problems of low innovative activity of employees have been analysed. Motivators and demotivators of corporate culture development have been defined. The backwardness of corporate culture of progressive type of the majority of Ukrainian enterprises has been proved. Has been defined that among obstacles of innovative development - the major one is that corporate culture is not adapted to the conditions of the market environment. Expediency of high-quality changes of corporate culture with participation of social partners has been proved. The directions of corporate culture transformations in the context of prior problems of innovative development have been defined.

**Keywords:** corporate culture, motivators, demotivators, innovations, innovative activity, innovative behavior, incentives.

### **References:**

1. Arnautova, Yu.E. (2008). Medieval origins of modern corporate culture. *Menedzhment v Rossyy u za rubezhom [Management in Russia and abroad]*, no. 1, pp. 119–123 (in Russ.).

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

2. Faiol, Anry (2003). *Obshee i promyshlennoe upravlenie* [General and Industrial Management]. Available at: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783> (in Russ.).
3. Shein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Fransisco, CA.: Jossey-Bass Inc., 437 p.
4. Gold, K. (1982). *Managing for Success: A comparison of the private and public sectors*. *Public Administration Review*, Nov.-Dec.
5. Semykina, M.V. (2013). The phenomenon of corporate culture in the social leverage quality of labor potential. *Upravlinnia ekonomikoju: teoriia ta praktyka* [Management of economy: theory and practice], pp. 343-353 (in Ukr.).
6. Khaiet, H.L., Ieskov, O.L., Khaiet, L.H. et al. (2003). Ed. H.L. Khaiet. *Korporatyvna kultura*, Kyiv, 402 p. (in Ukr.).
7. Ingllhart, R. (1997). *Postmodern: changing values and changing society*. *Politicheskie issledovanija* [Political Studies], no. 4, pp. 11-32 (in Russ.).
8. Aleshyna, Y.V. *Western and Eastern business culture*. Available at: [www.ippnou.ru](http://www.ippnou.ru) (in Russ.).
9. Semykina, M.V., Pasiaka, S.R., Zbarzhevetska, L.D. et al. (2012). *Innovatsiina pratsia: diahnostyka problem, vazheli aktyvizatsii* [Innovative work: diagnosis problems levers activation]. MAKLAUT, Cherkasy, 320 p. (in Ukr.).
10. *Research and Innovation (1991-2012 years)*. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukr.).
11. П. Инглхарт // Политическое исследование Statistical information. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukr.).



УДК 658.012

**Т.І. Головачук, к.е.н., А.Я. Білоус,**

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

### **СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ**

#### *Анотація*

Досліджується стратегічна гнучкість торговельного підприємства. Зазначається, що недоліки в системі управління стратегічною гнучкістю підприємств сфери торгівлі у більшості випадків є причиною виникнення кризових ситуацій, і лише деякі підприємства змогли побудувати ефективну систему стратегічного управління. Слід зауважити, що у сучасних ринкових умовах України, коли економічні процеси характеризуються значною невизначеністю, проблема управління стратегічною гнучкістю торговельного підприємства є досить актуальною. Виникає потреба конструктивно реагувати на чинники, що впливають на діяльність торговельного підприємства або загрожують його нормальному функціонуванню. Пропонується підходити до побудови стратегії таким чином, щоб вона не тільки залишалася цілісною протягом тривалого періоду часу, але і була достатньо гнучкою, щоб за необхідності можна було здійснити її модифікацію і переорієнтування. Пропонуються шляхи розв'язання означених проблем, що криються в удосконаленні стратегічного прогнозування, і акцентовано увагу на доцільності застосування певних інструментів економічного впливу на окремих етапах розробки стратегії задля досягнення її гнучкості.

Ключові слова: стратегія, гнучкість, невизначеність, ефективність, управління, прогнозування, вдосконалення.