

## ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України : Затверджена Верховною Радою України 28.06.1996 р. зі змінами, внесеними згідно із Законом № 586-VII від 19.09.2013. – К. : Офіц. вид-во ВРУ, 2013. – 115 с.
2. Адамс А. Медицинское страхование – Германия [Електронний ресурс] / Адамс А. ; Экспертный портал высшей школы экономики. – Режим доступу: <http://www.opes.ru/1332221.html>. – Назва з екрана.
3. Білогубка С. М. «Лікарняна каса» як одне з джерел фінансових ресурсів у багатоканальному фінансуванні охорони здоров'я / С. М. Білогубка // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2009. – Вип. V, т. 1. – С. 41–43.
4. Камозина И. Здравоохранение Израиля [Електронний ресурс] / И. Камозина. – Режим доступу: <http://тфомсбрк.рф/pub-izr.htm>. – Назва з екрана.
5. МОЗ України [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.moz.gov.ua>. – Назва з екрана.
6. Парій В. Д. Організація системи контролю якості лікувально-діагностичного процесу членів благодійної організації «Лікарняна каса Житомирської області» / В. Д. Парій, В. К. Головаков, С. М. Грищук // Практична медицина. – 2004. – № 1. – Т. 8. – С. 112–114.
7. Розвиток Лікарняної каси Полтавщини [Електронний ресурс] / Благодійна організація «Лікарняна каса Полтавщини». – Режим доступу: <http://www.poltavalk.com.ua>. – Назва з екрана.
8. Салтман Р. Реформы системы здравоохранения в Европе. Анализ современных стратегий : [пер. с англ.] / Р. Салтман, Д. Фигейрос. – М. : Геотар Медицина, 2000. – 423 с.
9. Статистична інформація по охороні здоров'я [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу: <http://www.poltavastat.gov.ua>. – Назва з екрана.
10. Страхування у Бельгії: враховано всі ризики [Електронний ресурс] / Благодійна організація «Лікарняна каса Полтавщини». – Режим доступу: <http://www.poltavalk.com.ua>. – Назва з екрана.
11. Троцька А. О. Перспективи розвитку медичного страхування в Україні / Троцька А. О., Русул Л. В. // Зб. статей і допов. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ. і молодих вчених (14–15 трав. 2009 р.). – 2009. – Т. 2. – С. 122–123.
12. Яворська Т. В. Проблеми розвитку медичного страхування в Україні / Т. В. Яворська, М. А. Бас // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. зб. / за ред. І. Г. Ткачук. – Івано-Франківськ : Прикарпатський нац. ун-т ім. Василя Стефаника, 2009. – Вип. V, т. 2. – 368 с.
13. Decentralization in Health Care: Strategies and Outcomes – Европейское региональное бюро ВОЗ [Електронний ресурс] : Обзор документационного центра ВОЗ / Европейская обсерватория по системам здравоохранения. – 2007. – Режим доступу: <http://www.observatory.dk>. – Назва з екрана.
14. Spitzenverband: официальная статистика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gkv-spitzenverband.de>. – Назва з екрана.

УДК 331.108.26

## НОВІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ ЇЇ ВПЛИВУ НА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

О. Г. Балака

У процесі трансформації ринкової економіки в Україні механізм регулювання соціально-трудова відносин (СТВ) на всіх рівнях функціонування зазнає істотних змін.

Загострення конкуренції між роботодавцями сприяє підвищенню якості соціального захисту працівників на рівні підприємства, а серед методів регулювання СТВ зростає значення

корпоративної культури. Разом з тим, досвід українських підприємств показує, що соціальний ресурс корпоративної культури залишається не розкритим. На підприємствах вагоме місце відводиться неформальним елементам корпоративної культури, тоді як стратегічні інструменти її впливу на вдосконалення соціально-трудових відносин не розробляються. Актуальність цієї проблеми для підвищення ефективності управління сучасними підприємствами обумовила мету статті: визначити основні типи корпоративної культури та з'ясувати її можливості щодо вдосконалення СТВ на підприємствах.

Проблеми типологізації корпоративної культури піднімали такі зарубіжні вчені, як Р. Акофф, М. Армстронг, Р. Блейк, М. Бурке, М. Вебер, Т. Дейл, Д. Денісон, К. Камерон, А. Кеннеді, Р. Куїн, Дж. Лафферті, Дж. Отт, І. Оучі, Р. Харрісон, С. Ханді, Е. Шейн та ін. Взаємозв'язок корпоративної культури та соціально-трудових відносин досліджували вітчизняні вчені: М. М. Бабяк, М. П. Буковинська, А. Е. Воронкова, О. А. Грішнова, Г. А. Дмитренко, Д. В. Задихайло, Т. Г. Кицак, А. М. Колот, І. В. Мажура, Г. В. Назарова, В. М. Новіков, С. Р. Пасека, І. Л. Петрова, М. В. Семикіна, Г. Л. Хаєт, В. М. Ячменьова та ін.

Віддаючи належне науковим здобуткам у цій сфері, варто зазначити, що потрібні нові підходи до типізації корпоративної культури сучасних українських підприємств і розробки стратегічних інструментів регулювання СТВ засобами корпоративної культури.

Типологія корпоративних культур підприємств пострадянського простору, у тому числі й України, має свої історичні особливості, пов'язані з приватизацією державних підприємств, нагромадженням капіталу, глобалізацією економіки та іншими факторами формування корпоративної культури [1, с. 7–8]. Серед підприємств виокремлюються ті, що зберігають ознаки культури колишнього радянського менеджменту, ті, що трансформували корпоративну культуру згідно із зарубіжних моделей або шукають власні підходи до управління нею.

Аналізуючи зміни, які відбулись у практиці господарювання українських підприємств,

пропонуємо визначити три їх базові типи залежно від відповідності їх організаційної культури умовам зовнішнього середовища та ступеня її гнучкості щодо можливості проведення необхідних змін. До першого типу згідно з даними критеріїв можна виокремити культуру підприємств із сильними традиціями пострадянського менеджменту. Для підприємств цього типу характерний високий ступінь бюрократизації, пригнічення ініціативи знизу, зрівняльний підхід до винагороди працівників, їх відчуження від управління та результатів праці. СТВ регулюються, як правило, колективним договором, який зазвичай дотримується, але має формальний характер. Незважаючи на певні позитивні риси цієї культури (соціальна захищеність працівників, дисципліна, впевненість у завтрашньому дні), вона має низький ступінь адаптації та гнучкості до умов зовнішнього середовища. Цей тип культури умовно назовемо «регресивною», тому що вона базується на застарілих принципах і цінностях, властивих попередньому історичному устрою і не сприяє конкурентоспроможному розвитку підприємства.

Другий тип корпоративної культури, за нашим підходом, розвивається на підприємствах, які є регіональними філіями транснаціональних корпорацій. Їх культура відрізняється певною стійкістю, набуттям в процесі довготривалого досвіду норм, стандартів та моделей ефективної трудової поведінки. Проте ці моделі часто важко застосувати в українських реаліях, що обумовлює необхідність додаткових заходів щодо їх адаптації та підвищення гнучкості. Цей тип корпоративної культури ми пропонуємо назвати «запозиченим», оскільки ця культура цілком береться з інших країн і приноситься на український ґрунт.

До третього типу корпоративної культури віднесемо культуру українських підприємств, зорієнтованих на широке застосування західних управлінських технологій шляхом адаптації до української практики. Такі підприємства характеризуються високою варіативністю, гнучкістю по відношенню як до обраної ділової стратегії, так і до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища. Ці властивості дозволяють їм досягати конкурентних переваг

в ринковому середовищі, у зв'язку з цим цей тип культури, на наш погляд, можна вважати «прогресивним».

Використовуючи розглянуті методичні підходи (зв'язку корпоративної культури та соціальної поведінки, залежності культури від ієрархічної або ринкової спрямованості), а

також виділений нами критерій відповідності та гнучкості корпоративної культури в умовах певного середовища, ми можемо перейти до визначення стійкої відповідності між певним типом корпоративної культури та адекватним їй характером соціально-трудових відносин (табл. 1).

Таблиця 1

### Відповідність типів корпоративної культури і СТВ за критерієм гнучкості та відповідності умовам середовища

Тип КК	Тип СТВ
<b>«Регресивна»</b> – ієрархічно контрольована організація, побудована на основі владних повноважень, виражених в посаді члена організації	<b>Патерналізм</b> – працівники не беруть участі в управлінні; суцільна, жорстка регламентація змісту СТВ, що диктує одна зі сторін; зрівнялівка в оплаті, покарання за помилки; кар'єрне просування залежить від стажу; головною цінністю вважається досвід і виконавча дисципліна; трудове законодавство завжди дотримується; рішення приймаються виключно «нагорі», а ініціатива карається
<b>«Запозичена»</b> – високорозвинений менеджмент організації, зорієнтований на культивування своїх цінностей в організаціях інших країн	<b>Субсидіарність</b> – самовідповідальність людини за реалізацію її соціально-трудових інтересів; конкурентні стосунки між працівниками – диференційована винагорода, акцент на індивідуальних досягненнях; трудове законодавство дотримується, проте колективні договори не мають вирішального значення, натомість основною формою регулювання СТВ є індивідуальні трудові договори і контракти; українським працівникам важко адаптуватися до високої інтенсивності та напруженості праці, характерних для західної виробничої практики
<b>«Прогресивна»</b> – менеджмент зорієнтований на застосування західних управлінських технологій шляхом адаптації до української практики	<b>Соціальне партнерство</b> – узгодження інтересів соціальних груп у сфері застосування праці на основі постійного соціального діалогу; впровадження передових технологій управління персоналом: планування та розвитку персоналу, оцінювання, мотивації, утримання персоналу в організації; дотримання трудового законодавства, де формалізація колективних договорів; поступова відмова від непрозорих схем розподілу доходів

Джерело: розроблено автором.

Ключовими видами соціально-трудових відносин є соціальне партнерство, патерналізм, солідарність, субсидіарність, конфлікт, дискримінація [2, с. 23–24]. На наш погляд, культурі першого типу – «регресивній» більшою мірою відповідає тип соціально-трудових відносин, який можна визначити як патерналізм. Якщо в певних історичних умовах патерналізм відіграв позитивну роль, то в період розвитку ринкової економіки він стає на заваді трансформації соціально-трудових відносин, обумовлюючи їх негнучкість. «Запозичена» або західна культура ґрунтується на індивідуалізмі як домінанті розвитку СТВ. Тому відповідним їм типом СТВ більшою мірою можна вважати субсидіарність, засновану на повній відповідальності самого працівника за реалізацію своїх інтересів у трудовій сфері. Імплементация цих цінностей у систему СТВ

українського суспільства відбувається суперечливо, тому слід докласти додаткових зусиль до їх адаптації. Нарешті, українським компаніям з вираженою ринковою орієнтацією, на наш погляд, відповідають базові цінності системи соціального партнерства, які враховують баланс суспільних, колективних та індивідуальних інтересів і гнучко адаптують західний досвід до реалій української практики [3].

Дослідження показало, що до підприємств з регресивним типом корпоративної культури можна віднести такі, як «Харківська бісквіт-на фабрика», ПАТ «Гідросила», ПАТ «Червона зірка» (м. Кіровоград), ПП «Комсомолец» (м. Лубни), «Береславський машинобудівний завод», ПАТ «Хорольський механічний завод». Корпоративну культуру запозиченого типу мають Концерн «Kraft Foods Inc.», компанія «Procter & Gamble Co.», компанія «Johnson

& Johnson», «The Coca-Cola Company», корпорація «Microsoft», компанія «3М Україна». Корпоративну культуру прогресивного типу створено у таких організаціях, як корпорація «Артеріум», «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН», фабрика «Голден Тайл»,

корпорація «Оболонь», група «СКМ», компанія «IDS Aqua Service», ГК «Космос» та ін. Кожен тип корпоративної культури вимагає розробки та реалізації відповідної стратегії її розвитку з метою удосконалення СТБ (табл. 2).

Таблиця 2

### Стратегії розвитку КК для її типів у контексті удосконалення СТБ

Тип КК	Стратегія розвитку КК та СТБ	Стратегічні напрями розвитку КК з метою удосконалення СТБ
Прогресивний	Стратегія інновації КК і модернізації СТБ	1) Підвищення ефективності командної роботи; 2) створення творчої атмосфери та розвиток креативності; 3) підтримка здорового способу життя; 4) організація корпоративних заходів
Регресивний	Стратегія демократизації КК з відповідною трансформацією СТБ	1) Формування та трансляція цінностей компанії; 2) перегляд системи мотивації та соціальних програм; 3) формалізація ринкових бізнес-процесів; 4) розробка та реалізація програм адаптації нових працівників; 5) розвиток якостей демократичного лідера у керівника; 6) розвиток і поширення каналів інформації; 7) формування позитивного бренду роботодавця; 8) подолання опору змінам у внутрішньому середовищі; 9) підтримка сприятливого клімату та здорового способу життя
Запозичений	Стратегія адаптації КК та СТБ до умов української практики	1) Удосконалення зовнішніх проявів КК; 2) розвиток соціального діалогу; 3) посилення соціального захисту

Джерело: розроблено автором.

З табл. 2 видно, що для підприємств із прогресивним типом корпоративної культури доцільно запропонувати стратегію інновації корпоративної культури та модернізації СТБ, для підприємств із регресивним типом корпоративної культури – стратегію формування нової демократичної культури з відповідною трансформацією СТБ, у компаніях із «запозиченою» культурою – стратегію адаптації цінностей західної культури до умов української практики та до специфіки трудового менталітету українського працівника.

Для організацій із прогресивною корпоративною культурою з метою поліпшення СТБ рекомендуємо такі заходи: підвищення ефективності командної роботи, інноваційності трудової діяльності; створення творчої атмосфери шляхом стимулювання результатів інноваційної праці; підтримка здорового способу життя з урахуванням особливостей відтворення інтелектуального потенціалу співробітників; організація корпоративних заходів,

спрямованих на формування інноваційних цінностей та розвитку креативного мислення [4].

Для організацій із регресивною культурою пропонуємо такі напрями розвитку корпоративної культури та відповідних їй СТБ: формування та трансляція цінностей компанії, що відповідають її стратегічним планам; перегляд системи мотивації та соціальних програм у бік їх індивідуалізації та підвищення лояльності працівників; удосконалення та документальне закріплення орієнтованих на ринок бізнес-процесів; розробка та реалізація програм адаптації нових співробітників; розвиток якостей демократичного лідера у керівника підприємства; розвиток каналів інформації; формування позитивного бренду роботодавця; подолання опору змінам усередині компанії; підтримка сприятливого клімату та здорового способу життя.

Компаніям, які є дочірніми підприємствами західних транснаціональних корпорацій, слід формувати систему заходів організацій-

ної культури, яка адаптувала би місію та цінності материнської компанії до менталітету місцевості, на території якої знаходиться дочірня компанія. Актуальними для компаній із запозиченим типом корпоративної культури є такі заходи: розвиток соціальних програм і посилення соціального захисту працівників; удосконалення зовнішніх проявів культури в

організації, дизайні робочих місць і умовах праці; активізація корпоративних заходів для розвитку соціальної та творчої атмосфери в колективі.

Для ефективної реалізації стратегій розвитку корпоративної культури та трансформації СТВ є необхідним контроль її результатів (рис. 1).

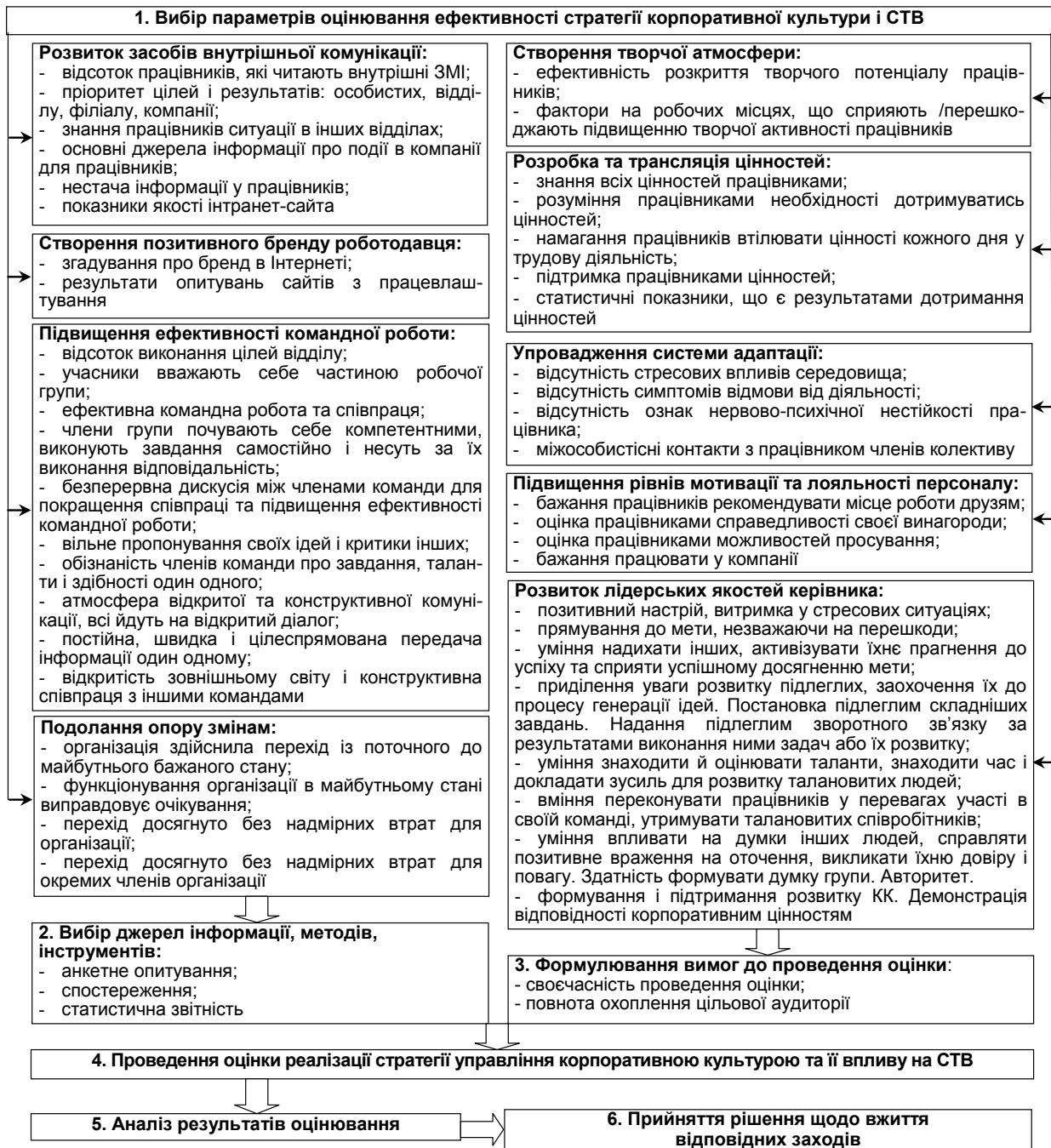


Рис. 1. Алгоритм комплексної оцінки реалізації стратегії управління КК щодо вдосконалення СТВ

З рис. 1 видно, що алгоритм комплексної оцінки реалізації стратегії управління корпоративною культурою з метою удосконалення СТВ включає шість етапів: вибір параметрів оцінювання ефективності стратегії корпоративної культури і СТВ, вибір джерел інформації, методів, інструментів, формулювання вимог до проведення оцінки, проведення оцінки реалізації стратегії управління корпоративною культурою та її впливу на СТВ, аналіз результатів оцінювання, прийняття рішення щодо вжиття відповідних заходів.

Отже, еволюція типів корпоративної культури безпосередньо пов'язана з розвитком соціально-трудових відносин. Певним типам корпоративної культури відповідають особливі СТВ. Стратегічне управління корпоративною культурою є найбільш ефективним шляхом трансформації соціально-трудових відносин у сучасних умовах господарювання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Корпоративная культура: предпочтение россиян // Справочник по управлению персоналом. Журнал российской HR-практики. Серия «Культура внедрения инноваций в компании». – 2012. – № 8. – С. 7–8.
2. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2010. – 251 с.
3. Семикіна М. В. Соціальні пріоритети працівника і система корпоративних цінностей підприємства / Семикіна М. В. // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2007. – № 9 (15), ч. 2. – С. 189–193.
4. Петрова І. Л. Культура організації: міф чи за-сіб стати сильніше / Петрова І. Л., Балака О. Г. // Організатор. – 2012. – № 5. – С. 21–24.

УДК 339.922:64

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИНТЕГРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ СТРАН СЕВЕРНОЙ АФРИКИ (НА ПРИМЕРЕ КОРОЛЕВСТВА МАРОККО)

С. Смуни

Одной из основных особенностей современного этапа развития мирового хозяйства является усиление международной экономической интеграции (МЭИ). Активное участие в процессах МЭИ принимают страны Северной Африки, которые стремятся сформировать стабильное региональное экономическое пространство и наладить взаимовыгодные отношения с ЕС, объединениями Африки и арабского мира. Одной из наиболее стабильно развивающихся стран Северной Африки является Королевство Марокко, которое способствует укреплению отношений стран региона и является лидером в построении межрегиональных связей с ЕС. Учитывая политиче-

скую ситуацию в Северной Африке, а также новые глобальные вызовы, интеграционная стратегия Марокко требует существенного совершенствования.

Северная Африка представляет большой интерес для Украины с точки зрения наращивания экспорта товаров и услуг. Это требует учета тенденцией развития МЭИ в этом регионе, а также включения североафриканских стран в европейское пространство. Учитывая темпы социально-экономического развития и роль в интеграционных процессах, приоритетным партнером Украины в Северной Африке должно стать Королевство Марокко. Для реализации большого потенциала сотру-