

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

О. Г. БАЛИКА

(ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана»)

**Анотація.** У статті розглянуто новий підхід до класифікації корпоративної культури на сучасному етапі розвитку економіки України, визначено відповідність типів корпоративної культури (регресивного, прогресивного та запозиченого) та соціально-трудова відносин. Досліджено стратегії управління корпоративною культурою (демократизації, інноватизації, адаптації) з метою трансформації соціально-трудова відносин.

**Ключові слова:** корпоративна культура, соціально-трудова відносини, інноваційна культура, стратегія управління корпоративною культурою, патерналізм, субсидіарність, соціальне партнерство.

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. Досвід українських підприємств показує, що соціальний ресурс корпоративної культури залишається не розкритим. На підприємствах надається перевага неформальним елементам корпоративної культури, тоді як стратегічні інструменти її впливу на вдосконалення соціально-трудова відносин не розробляються. Актуальність цієї проблеми для підвищення ефективності управління сучасними підприємствами зумовила 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-трудова відносин досліджува-

ли 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.

Відаючи 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 зарубіжними моделями або шукають власні підходи до управління нею.

Аналізуючи зміни, які відбулися в 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 критеріями можна виокремити культуру підприємств із сильними традиціями пострадянського менеджменту. Підприємствам цього типу характерний високий ступінь бюрократизації, пригнічення ініціативи знизу, зрівняльний підхід до винагороди працівників, їх відчуження від управління та результатів праці. СТВ регулюються, зазвичай, колективним договором, який дотримується, але має формальний характер. Не зважаючи 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 назвемо «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. Про-

те ці моделі часто важко застосувати в українських реаліях, що зумовлює 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 зарахуємо 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 мінливих умов зовнішнього середовища. Ці властивості дозволяють їм досягати конкурентних переваг у ринковому середовищі, зважаючи на це, цей тип культури, з нашої точки зору, 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-трудова відносин (табл. 1).

Таблиця 1

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

Тип КК	Тип СТВ
<b>«Регресивна»</b> – ієрархічно контрольована організація, побудована на основі владних повноважень, виражених у 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-трудова 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 та контракти; українським працівникам важко адаптуватися до високої інтенсивності та напруженості праці, характерних для західної виробничої практики

Продовж. табл. 1

Тип КК	Тип СТВ
<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: авторська розробка.

Ключовими видами соціально-трудомих відносин є соціальне партнерство, патерналїзм, солїдарність, субсїдарність, конфлікт, дискримїнація [2, с. 23–24]. На наш погляд, культурї першого типу – «регресивній» – бїльшою мїрою вїдповїдає тип соціально-трудомих вїдносин, який можна визначити як патерналїзм. Якщо у певних їсторичних умовах патерналїзм вїдїгравав позитивну роль, то в перїод розвитку ринкової економіки вїн стає на завадї трансформації соціально-трудомих вїдносин, обумовлюючи їх негнучкїсть. «Запозичена» або захїдна культура ґрунтується на їндивїдуалїзмі як домінанті розвитку СТВ. Тому вїдповїдним їм типом СТВ бїльшою мїрою можна вважати субсїдарність, засновану на повній вїдповїдальності самого працівника за реалїзацію своїх їнтересів у трудовїй сферї. Їмплементация цих цїнностей в систему СТВ українського суспїльства вїдбувається суперечливо ї вимагає додаткових зусиль щодо їх адаптації. Нарештї, українським компанїям їз вираженою ринковою орієнтацією, на наш погляд, вїдповїдають базовї цїнності системи соціального партнерства, які враховують баланс суспїльних, колективних та їндивїдуальних їнтересів ї гнучко адаптують захїдний досвїд до реалїй української практики [3].

Дослїдження показало, що до підприємств їз регресивним типом корпоративної культури належать такі, як «Харківська бїсквітна фабрика», ПАТ «Гїдросїла», ПАТ «Червона зїрка» (м. Кїровоград), ПП «Комсомолец» (м. Лубни), «Береславський машинобудівний завод», ПАТ «Хорольський механїчний завод». Корпоративну культуру запозиченого типу мають Концерн «Kraft Foods Inc.», компанїя «Procter & Gamble Co.», компанїя «Johnson

& Johnson», «The Coca-Cola Company», корпорация «Microsoft», компанїя «3М Україна». Корпоративну культуру прогресивного типу створено у таких організаціях, як корпорация «Артеріум», «Кїївська кондитерська фабрика «РОШЕН», фабрика «Голден Тайл», корпорация «Оболонь», група «СКМ», компанїя «IDS Aqua Service», ГК «Космос» та їнші для кожного типу корпоративної культури слїд розробити та реалїзувати вїдповїдну стратегїю її розвитку з метою удосконалення СТВ (табл. 2).

З табл. 2 видно, що для підприємств їз прогресивним типом корпоративної культури доцїльно запропонувати стратегїю їнноватїзації корпоративної культури та модернїзації СТВ, для підприємств їз регресивним типом корпоративної культури – стратегїю формування нової демократичної культури з вїдповїдною трансформацією СТВ, у компанїях їз «запозиченою» культурою – стратегїю адаптації цїнностей захїдної культури до умов української практики та до специфіки трудового менталїтету українського працівника.

Для організацій їз прогресивною корпоративною культурою з метою полїпшення СТВ рекомендуємо такі заходи: пїдвищення ефективности командної роботи, їнноваційності трудової діяльності; створення творчої атмосфери шляхом стимулювання результатів їнноваційної праці; пїдтрїмка здорового способу життя з урахуванням особливостей вїдтворення їнтелектуального потенціалу спївробїтників; організація корпоративних заходів, спрямованих на формування їнноваційних цїнностей ї розвитку креативного мислення [4].

Таблиця 2

## Стратегії розвитку КК для її типів у контексті вдосконалення СТВ

Тип КК	Стратегія розвитку КК і СТВ	Стратегічні напрями розвитку КК з метою удосконалення СТВ
Прогресивний	Стратегія інновації КК та модернізації СТВ	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 СТВ	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 і СТВ до умов української практики	1) Удосконалення зовнішніх проявів КК; 2) розвиток соціального діалогу; 3) посилення соціального захисту

Джерело: розроблено автором.

Для організацій із регресивною культурою пропонуємо такі напрями розвитку корпоративної культури та відповідних їй СТВ: формування та трансляція цінностей компанії, відповідних її стратегічним планам; перегляд системи мотивації та соціальних програм у бік їх індивідуалізації та підвищення лояльності працівників; удосконалення та документування незакріплення ринково орієнтованих 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.

Для компаній, які є дочірніми підприємствами західних транснаціональних корпорацій, слід формувати систему заходів організаційної культури, яка адаптувала б 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, дизайн робочих місць і умов 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).

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.



Рис. 1. Алгоритм комплексної оцінки реалізації стратегії управління КК щодо удосконалення СТВ (авторська розробка)

## ЛІТЕРАТУРА

1. Корпоративная культура: предпочтение россиян : справочник по управлению персоналом // Журнал российской HR-практики. Серия «Культура внедрения инноваций в компании». – 2012. – № 8'12. – С. 7–8.  
Korporativnaya kultura: predpochtenie rossiyan : spravochnik po upravleniyu personalom // Zhurnal rossiyskoy HR-praktiki. Seriya «Kultura vnedreniya innovatsiy v kompanii». – 2012. – № 8'12. – S. 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 імені Володимира Даля. – 2007. – № 9 (15), ч. 2. – С. 189–193.  
Semikina M. V. Sotsialni prioriteti pratsivnika i sistema korporativnih tsinnostey pidpriemstva / Semikina M. V. // Visnik ShidnoukraYinskogo natsionalnogo universitetu imeni Volodimira Dalya. – 2007. – № 9 (15), ch. 2. – S. 189–193.

**Е. Г. Балика** (ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»). **Новые подходы к классификации корпоративной культуры в контексте ее влияния на социально-трудовые отношения.**

**Аннотация.** Рассматривается новый подход к классификации корпоративной культуры на современном этапе развития экономики Украины, определяется соответствие типов корпоративной культуры (регрессивного, прогрессивного и заимствованного) и социально-трудовых отношений. Исследуются стратегии управления корпоративной культурой (демократизации, инноватизации, адаптации) с целью трансформации социально-трудовых отношений.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, социально-трудовые отношения, инновационная культура, стратегия управления корпоративной культурой, патернализм, субсидиарность, социальное партнерство.

**O. G. Balyka** (Kyiv National University named after Vadym Hetman). **New approaches to the classification of the corporate culture in the context of its impact on social and labor relations.**

**Summary.** The article proposes a new approach to the classification of the corporate culture at the present stage of Ukraine's economy development, determined the types of corporate culture (regressive, progressive, borrowed) in accordance with industrial relations. Strategies for managing corporate culture to transform social and labor relations (democratization, innovatization, adaptation) are researched.

**Keywords:** corporate culture, social and labor relations, innovative culture, corporate culture management strategy, paternalism, subsidiary, social partnership.