

УДК 331.1:658.3

**Терон І.В.**  
*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,  
провідний науковий співробітник  
Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи  
Національної академії наук України*

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В МЕХАНІЗМАХ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

### CORPORATE CULTURE IN THE REGULATION MECHANISM OF SOCIO-LABOR RELATIONS

#### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено функціональну роль корпоративної культури як складової механізму регулювання соціально-трудо-вих відносин. Охарактеризовано поліструктурність корпоратив-ної культури. Сформульовано функції корпоративної культури, які сприяють оптимізації соціально-трудо-вих відносин, та функ-ціональні альтернативи як джерело соціальної нестабільності. Визначено основні компоненти корпоративної культури, які за-знають найсуттєвіших змін в плінні інтеграції України до ЄС.

**Ключові слова:** корпоративна культура, механізм регулю-вання соціально-трудо-вих відносин, суб'єкти соціально-трудо-вих відносин, економічні інтереси, функціональні імперативи корпоративної культури, соціальний діалог.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследована функциональная роль корпоратив-ной культуры как составляющей механизма регулирования со-циально-трудо-вых отношений. Охарактеризована полиструк-турность корпоративной культуры. Сформулированы функции корпоративной культуры, способствующие оптимизации соци-ально-трудо-вых отношений, и функциональные альтернативы как источник социальной нестабильности. Определены основ-ные компоненты корпоративной культуры, которые в условиях интеграции Украины в ЕС изменяются наиболее существенно.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, механизм регулирования социально-трудо-вых отношений, субъекты социально-трудо-вых отношений, экономические интересы, функциональные императивы корпоративной культуры, соци-альный диалог.

#### ANNOTATION

The paper investigated the functional role of the corporate culture as a component of the regulation mechanism of socio-la-bor relations. Polystructural of the corporate culture is described. Functions of corporate culture, promote the optimization of so-ocio-labor relations and functional alternative as a source of social instability are formulated. The main components of the corporate culture, which in the conditions of Ukraine's integration into the EU will change the the most significant.

**Keywords:** corporate culture, socio-labor relations, regulation mechanism of socio-labor relations, subjects of industrial relations, economic interests, the functional imperatives of corporate culture, social dialogue.

**Постановка проблеми.** Розвиток соціально-трудо-вих відносин (далі – СТВ) на сучасному етапі на мікрорівні характеризується посилен-ням низки негативних тенденцій, таких як не-прозорість взаємодії основних суб'єктів цих відносин, девальвація норм соціально відпові-дальної поведінки, нееквівалентність у струк-турі розподілу створених благ, відчуження най-маного працівника від праці та формування в трудових колективах конфліктного потенціалу. На макрорівні це позначається зростанням со-

ціальної поляризації, деструктивною трансфор-мацією наявного соціального капіталу та наро-щуванням соціально напруженості, зниженням продуктивності суспільної праці, знищенням соціокультурних цінностей суспільства. Не-ефективність, а часто – і контрпродуктивність чинного інструментарію регулювання ринку праці, примножена на базові, родові неспів-падіння та суперечливість інтересів основних суб'єктів СТВ, пояснює той факт, що пробле-матика соціально-трудо-вих відносин є однією з найбільш динамічних і гострих у проєвропей-ському реформуванні.

Зазначені проблеми ускладнюють завдання забезпечення конкурентоспроможного інтегру-вання країни до ЄС та суспільної підтримки рі-шучих, часто соціально непопулярних реформ і висувають на порядок денний питання радикальної модернізації механізмів регулювання економіки та імплементації прогресивних соці-ально-трудо-вих стандартів та моделей взаємодії суб'єктів СТВ. У цьому плані значним потен-ціалом та перспективністю відзначаються засо-би та інструментарій корпоративної культури, використання яких у практиці управління знач-ної частини суб'єктів господарювання в укра-їнській економіці є несистемним, епізодичним та неконструктивним щодо забезпечення соці-альної злагоди у сфері зайнятості, продуктивної трудової поведінки працівників та їх готовності до модернізаційних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Комплексність та багатогранність піднятої у статті проблематики пояснює наявність різно-планових та мультидисциплінарних наукових пошуків, результати яких заклали надійну основу подальших досліджень корпоративної культури (далі – КК). Плідними розробками теоретичних та прикладних аспектів сутності, структури, моделей, факторів формування та оцінювання корпоративної культури як однієї з найбільш ефективних інститутів і форм управ-ління за умов безперервних динамічних змін в економіці відзначаються насамперед такі зару-біжні автори, як Р. Акофф, І. Ансофф, М. Арм-стронг, П. Вейл, О. Виханський, Г. Даулінг, К. Камерон, Р. Куїнн, А. Кеннеді, М. Коул, Р. Кричевський, Д. Мацумото, Д. Ньюстром,

Д. Олдхем, Б. Ферган, А. Фурнхам, Ч. Хенді, Е. Шейн, К. Шольц та ін.

Питання обґрунтування ефективних механізмів регулювання ринку праці та соціально-трудових відносин, адекватних умовам ринкового інноваційного розвитку економіки пострадянської доби, ґрунтовно висвітлені в публікаціях С. Бандура, В. Близнюк, Б. Генкіна, І. Гнибіденка, О. Грішної, Г. Дмитренка, Т. Заяць, Р. Капелюшнікова, А. Колота, Е. Лібанової, Л. Лісогор, В. Онікієнка, І. Петрової, М. Семикіної та інших знаних українських науковців. Вагомий внесок у розвиток теорії корпоративної культури, зокрема, у контексті розвитку СТВ, належить українським дослідникам О. Балиці, Т. Кицаку, С. Пасєці, М. Семикіній, Г. Хаєту, А. Шегді тощо. У працях цих авторів розкрито особливості й типологія корпоративної культури, фактори її формування та генеза в різних сегментах української економіки, підходи до оцінювання складових цієї культури та її роль щодо трудових ресурсного забезпечення підприємств та їх інноваційного розвитку тощо. Водночас критичний аналіз наукової літератури свідчить про недостатню теоретико-методологічну розробленість сутності та ролі корпоративної культури з позиції забезпечення ефективності регулювання і модернізації чинних соціально-трудових відносин та гармонізації економічних інтересів основних суб'єктів СТВ.

**Мета статті** полягає у дослідженні функціональної ролі корпоративної культури як складової механізму регулювання соціально-трудових відносин задля їх удосконалення в умовах прискорення інтеграції України до ЄС.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчаючи сутність та підходи до розуміння корпоративної культури, доречно виокремити з-поміж них найбільш комплексне її тлумачення, запропоноване М. Семикіною. Дослідниця характеризує корпоративну культуру як 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 [10, с. 121]. На нашу думку, саме корпоративна культура задає систему координат та задіяних інструментів взаємодії, які визначають вектор розвитку цінностей, норм, формування структури мотивації, стандартів трудової поведінки та узгодження економічних інтересів основних суб'єктів СТВ. Розвиваючи та поглиблюючи наведене вище визначення змісту КК як складової механізму регулювання соціально-трудових відносин з метою забезпечення їх функціональної ефективності щодо оптимізації та збалансування економічних інтересів основних суб'єктів цих відносин крізь призму структурно-функціонального підходу [14, с. 469–470], можна констатувати поліструктурність феномену корпоративної культури, виділяючи в ній:

- компонентну структуру, яка акумулює упорядковану певним чином сукупність основних інструментів регуляторного впливу на поведінку суб'єктів СТВ – цінностей, переконань, принципів трудової етики, очікувань, символіки, фірмового одягу, лозунгів, міфів, легенд – як латентно усвідомлюваних та загальноприйнятих, так і формально закріплених та обов'язкових до виконання найманими працівниками та роботодавцями в організації або її підрозділах;

- функціональну структуру, котра включає певну систему форм, кодексів поведінки, процедур, традицій, ритуалів як основи суб'єктно-об'єктних взаємозв'язків, комунікації, взаєморозуміння та взаємодій, опосередковуючих процеси реалізації інтересів основних суб'єктів СТВ.

Наразі модернізаційні процеси, що мають місце в українській економіці в останні роки, чинять суттєвий вплив на систему економічних інтересів та формування їх нової структури [13, с. 333–334], що призводить до реструктуризації чинної системи взаємозв'язків суб'єктів СТВ, актуалізуючи модернізацію інструментарію регулювання цих відносин. При цьому варто мати на увазі, що прогрес у процесах євроінтеграції України також означає неминучу трансформацію корпоративної культури суб'єктів господарювання в українській економіці. З одного боку, як констатують С.М. Ілляшенко та М. І. Овчаренко, транснаціональні корпорації разом зі своїм капіталом приносять в Україну і свої підходи до управління та принципи формування корпоративної культури [3, с. 116]. З іншого – впровадження українськими роботодавцями сучасних соціально етичних та відповідальних взірців корпоративних цінностей та моделей організаційної поведінки менеджменту та найманих працівників, загальноприйнятих і поширених у високорозвинених країнах з соціально орієнтованою економікою, створює передумови для отримання українськими виробниками своєрідного вотуму довіри на ринках країн Єврозою.

У цьому контексті принагідно звернутися до результатів досліджень ставлення українських «капітанів бізнесу» до КК [5], за якими 55% сучасних керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура має бути на підприємстві, 40% – намагаються сформувати її за допомогою західних технологій, 35% – визнають потребу в ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів, і лише 25% узагалі вважають її непотрібною. Тому варто очікувати доволі інтенсивне переведення СТВ українських суб'єктів господарювання на рейки зарубіжного корпоративізму.

Порівнюючи функціональну структуру механізму регулювання та модернізації соціально-трудових відносин та відповідну будову корпоративної культури як органічної складової цього механізму (табл. 1), можна виокремити функції КК, які «працюють» на гармонізацію СТВ та забезпечення їх компліментарності з

Таблиця 1

**Функціональна структура корпоративної культури  
у контексті регулювання соціально-трудових відносин**

Структурні характеристики функціональних підсистем	Структурні складові механізми регулювання та модернізації соціально-трудових відносин	Функціональна структура корпоративної культури
<i>Підсистема</i>	<i>Нормативно-правова</i>	<i>Нормативно-регламентуюча</i>
<i>Функціональні імперативи</i>	Правова регламентація СТВ; законодавчий супровід євроінтеграційних змін у «правилах діяльності» суб'єктів СТВ	Регламентація «правового поля» двопартитизму та реалізації економічних інтересів основних суб'єктів СТВ
<i>Дисфункції наявні/можливі</i>	Зворотний лаг законодавчого супроводу щодо проведення євроінтеграційних реформ; співіснування взаємносперечливих старих і нових нормативних актів та їх декларативний характер	Глибинна мутація нормативних регуляторів за «правилами гри» тіньових процесів; «подвійність» стандартів для роботодавців і найманих працівників; надмірна формалізація соціального діалогу
<i>Підсистема</i>	<i>Організаційно-інституційна</i>	<i>Організаційно-орієнтаційна</i>
<i>Функціональні імперативи</i>	Формування інфраструктури ринку праці та розвитку людських ресурсів; організаційна оптимізація трудових потоків на ринку праці; забезпечення ефективності взаємодії усіх суб'єктів СТВ	Забезпечення гнучкості СТВ в умовах змін; зниження «індексу насильства» і забезпечення м'якого контролю дотримання персоналом корпоративних цінностей; організація продуктивних стійких соціальних мереж
<i>Дисфункції наявні/можливі</i>	Інституціональна недостатність державного впливу на стан СТВ; організаційна неефективність механізму реалізації конкретних стандартів	Інституціональна дихотомія змісту і механізмів забезпечення норм поведінки суб'єктів СТВ; жорсткий контроль трудової поведінки персоналу; обмеження інститутів економічної демократії
<i>Підсистема</i>	<i>Фінансово-вартісна</i>	<i>Відтворювальна (капіталізація)</i>
<i>Функціональні імперативи</i>	Оптимізація умов та вартості відтворення робочої сили з необхідними якістьми та структурою; коригування руху робочої сили та робочих місць	Оптимізація інвестування у соціальний, людський та структурний капітал; накопичення корпоративних цінностей, знань, компетенцій та досвіду СТВ
<i>Дисфункції наявні/можливі</i>	Згорання бюджетних витрат; гранична комерціалізація функціонування соціально ефективних ВЕД; кон'юнктурні дисонанси фінансового забезпечення	асиметричне відтворення робочої сили; деградація трудового потенціалу компанії через обмежене використання знань та навичок працівників, що «не вписуються» у прийняті стандарти компанії
<i>Підсистема</i>	<i>Соціально-економічна</i>	<i>Мотиваційно-виховна</i>
<i>Функціональні імперативи</i>	Стимулювання економічної активності, ефективне використання та забезпечення конкурентоспроможності трудових ресурсів в умовах євроінтеграції; підтримка соціально прийнятної балансу економічних інтересів суб'єктів СТВ	Вироблення у персоналу відчуття спільності економічних інтересів на основі причетності до суспільної місії компанії; забезпечення продуктивних моделей трудової поведінки працівників; усвідомлення ними своєї ролі і власного зиску від досягнення цілей компанії
<i>Дисфункції наявні/можливі</i>	Низька продуктивність зайнятості; зрівнялівка, позаекономічний примус до праці; здешевлення робочої сили як чинник прибутковості економіки	Мімікрія корисливих інтересів окремих суб'єктів СТВ під суспільно значимі цінності; відчуження працівників від результатів праці; жорстке підпорядкування оцінки персоналу критеріям відданості загальній місії; неухвага до професійної позиції фахівця
<i>Підсистема</i>	<i>Соціалізаційна</i>	<i>Соціалізаційна (комунікативно-консолідуєча)</i>
<i>Функціональні імперативи</i>	Солідарність економічно активного населення перед факторами ринкового ризику; забезпечення соціально справедливого та ефективного розподілу результатів праці; формування продуктивного соціального капіталу; розвиток соціального партнерства та соціального діалогу як умови запобігання конфліктам та узгодження основних економічних інтересів суб'єктів СТВ	Формування корпоративної ідентичності найманих працівників і менеджменту компанії та забезпечення їх продуктивної згуртованості в умовах мережевих та дистанційних форм менеджменту; соціальна адаптація персоналу; досягнення спільних домовленостей засобами соціального діалогу та через канали внутрішньо-корпоративних комунікацій
<i>Дисфункції (наявні/можливі)</i>	Домінування в соціальному партнерстві національного (макро-) рівня; соціальна нерівноцінність партнерів СТВ; імітаційний характер, формалізація, підміна соціального діалогу між основними суб'єктами СТВ монологом держави /роботодавців; перенесення відповідальності за соціальний діалог на мікрорівень	Формування функціонально негативних контркультур, що суперечать цінностям домінантної культури; опортуністична поведінка та відторгнення працівників; задоволення інтересів партикулярних груп за рахунок зловживання суспільною довірою; імітаційний характер соціального діалогу; соціальна нерівноцінність партнерів СТВ

Складено на основі: [2; 4; 6; 8; 11; 12; 14]

впроваджуваними зарубіжними стандартами менеджменту. Разом з тим реалії ринку праці також свідчать і про існування специфічних явних та латентних функціональних альтернатив – дисфункцій, обумовлених чинними міжінституційними та внутрішньоінституційними дисбалансами ринку праці та аномаліями функціонування економіки в цілому. В свою чергу, такі дисфункції КК в умовах системної модернізації національної економічної системи можуть стати джерелом соціальної нестабільності й напруженості та відхилення від бажаних траєкторій розвитку СТВ.

Аналіз вітчизняної практики соціально-трудоових відносин та злободенних проблем їх регулювання дозволив зробити висновок, що основними структурними компонентами взаємодії та взаємовідносин роботодавців та найманих працівників, які, ймовірно, зазнають найсуттєвіших змін в плінні політико-економічної інтеграції України до ЄС та регулювання яких опосередковується інструментарієм корпоративної культури, є наступні:

- ритуали трудової адаптації, норми професійного навчання;
- традиції побудови внутрішньоорганізаційної кар'єри, критерії призначення на керівні посади, розподілу владних і службових повноважень;
- організаційні регламенти і стандарти взаємовідносин «роботодавець – адміністрація»; «адміністрація – наймані працівники»; «керівник – підлеглі працівники»;
- атрибутика організаційної соціалізації, правила/рівень формалізації виробничих і неформальних стосунків, стилі взаємовідносин у виробничих колективах;
- стандарти прийняття управлінських рішень, залучення найманих працівників до управління підприємством (компанією), макети укладання і виконання колективних договорів;
- процедури внутрішньоорганізаційних комунікацій, поширення виробничої інформації, вироблення та впровадження організаційно-управлінських новацій;
- технології контролю виконання досягнутих домовленостей та відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань;
- процедури розгляду критичних ситуацій, претензій і розбіжностей між суб'єктами СТВ, узгодження позицій та виробничих інтересів, вирішення колективних й індивідуальних виробничих конфліктів, межі виробничих компромісів;
- критерії оцінки ефективності трудової діяльності та процедури мотивування і винагорода за працю;
- стандарти режиму роботи, найму та звільнення, очікування щодо умов праці, забезпечення параметрів гідної праці, норм соціально-го та медичного страхування.

**Висновки.** Беззаперечно, що корпоративна культура є важливим інструментом адаптації соціально-трудоової сфери до євроінтеграційних

змін. поступового впровадження соціальних інновацій до механізму регулювання соціально-трудоових відносин. З урахуванням практики поширення корпоративної культури на українських підприємствах, яка часто є «даниною моді», тобто відзначається кон'юнктурністю імплементації зарубіжних норм та моделей СТВ, без урахування довгострокових наслідків і загального контексту цих відносин, національних норм трудової культури та менталітету, необхідно вибудовувати стратегії розвитку корпоративної культури на системних засадах, як складової загального механізму регулювання соціально-трудоових відносин.

Як свідчать результати досліджень, корпоративна культура є феноменом, стійким до змін [1; 7; 9; 11], а отже, в умовах євроінтеграційних змін можна передбачити певну інерційність процесів її трансформації та наявність певних лагів очікуваних економічних і соціальних ефектів КК. Це дає змогу забезпечити ретельне обґрунтування і поступове, поетапне впровадження прогресивних соціальних стандартів і цінностей, активізації соціального діалогу як засобу «м'якого» збалансування дотримання інтересів найманих працівників та роботодавців, досягнення згуртованості працівників, вироблення спільних цінностей і трудової поведінки, а отже, забезпечення ефективності функціонування підприємства та формування продуктивного соціального капіталу, зменшення соціальної нерівності і напруги у суспільстві.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балака О.Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально-трудоові відносини / О.Г. Балака // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – Полтава, 2013. – № 1(56). – С. 82–87.
2. Балака О.Г. Управління організаційною культурою в умовах модернізації соціально-трудоових відносин: [кол. Монографія] / О.Г. Балака; за наук. ред. проф. І.Л. Петрової.–К.:ВНЗ«Університет економіки та права «Крок», 2013.– Т. 5. – С. 222–238.
3. Ілляшенко С.М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / С.М. Ілляшенко, М.І. Овчаренко // Проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 114–118.
4. Камерон К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.И. Куинн. – СПб.: Питер, 2001.– 310 с.
5. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах / Т.Г. Кицак // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810>.
6. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Хаєт Л.Г. Корпоративна культура: [навч. посіб.] / [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт]; за ред. Г.Л. Хаєт. – К.: ЦНЛ, 2003. – 403 с.
7. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку / І.Л. Петрова // Вісник Прикарпатського ун-ту. Серія «Економіка». – 2014. – Вип. 10. – С. 76–79.

8. Петрова І.Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудо­вих відносин / І.Л. Петрова // Соціально-трудо­ві відносини: теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 89–95.
9. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – Запоріжжя: Приватний класичний ун-т, 2009. – № 6.– С. 197–200.
10. Семикіна М.В. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку / М.В. Семикіна // Социально-экономические аспекты промышленной политики: сб. науч. тр.; Ин-т экономики пром-ти НАН Украины. – Донецк, 2007. – Т. 2. – С. 120–128.
11. 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. праць; НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О.І. Амоша, В.І. Ляшенко, Л.Г. Червова та ін. – Донецьк, 2013. – С. 343–353.
12. Терон І.В. Модернізація соціально-трудо­вих відносин: сценарії, пріоритети, ефекти / І.В. Терон // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № 7–8(1). – С. 97–100.
13. Терон І.В. Методологічні та методичні аспекти дослідження стану забезпечення інтересів суб'єктів соціально-трудо­вих відносин / І.В. Терон // Економічний вісник університету: зб. наук. праць. – ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». – 2013.– Вип. 20/4. – С. 333–337.
14. Терон І.В. Специфіка функціонально-компонентної структури механізму модернізації соціально-трудо­вих відносин з позиції активізації соціального капіталу / І.В. Терон // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць: у 2-х т. Т. 2. – К.: КНЕУ, 2012. – 380 с.