

7. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад. : І. І. Бабин, Я. Я. Болюбаш, А. А. Гармаш й ін.; за ред. Д. В. Табачника і В. Г. Кременя. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. – 100 с.
8. Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід: монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. Франка, 2011. – 412 с.
9. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства // В. А. Верба, О. М. Гребешкова / Проблеми науки. – 2004. – №7. – С. 23–28.
10. Ельбрехт О. Компетентісний підхід як методологічна основа формування змісту професійної підготовки менеджерів / О. Ельбрехт // Гуманізація навчально-виховного процесу. – 2011. – № 58. – Ч.3. – С. 64–71.
11. Богиня Д. П. Відчуження праці в системі чинників розвитку трудового менталітету [Електронний ресурс] / Д. П. Богиня // Український соціум. – 2002. – № 1. – С. 122–133.
12. Гриньова В. М. Вплив трудового менталітету на конкурентоспроможність підприємства // В. М. Гриньова, В. В. Сідоренко // Бізнес Інформ. – 2009. – № 12 (2). – С. 25–30.

УДК 330.163.14

Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І.

## УМОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств; у контексті цього авторами досліджено розвиток корпоративного сектора України, національні особливості економічної культури українців, конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та глобалізаційні процеси.

*Ключові слова:* корпоративна культура, корпоративний сектор, конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, національний менталітет  
*Рис.:* 2. *Табл.:* 1. *Бібл.:* 13.

**Ілляшенко Сергій Миколайович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)  
*Email:* isn\_dom@mail.ru

**Овчаренко Максим Іванович** – аспірант, кафедра маркетингу та управління інноваційною діяльністю, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)  
*Email:* mc\_ukr@ukr.net

УДК 330.163.14

Ильяшенко С. Н., Овчаренко М. И.

## УСЛОВИЯ И ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проанализированы условия и особенности становления корпоративной культуры отечественных предприятий; в контексте этого авторами исследовано развитие корпоративного сектора Украины, национальные особенности экономической культуры украинцев, конкурентоспособность отечественных предприятий и глобализационные процессы.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, корпоративный сектор, конкурентоспособность отечественных предприятий, национальный менталитет  
*Рис.:* 2. *Табл.:* 1. *Библ.:* 13.

**Ильяшенко Сергей Николаевич** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и управления инновационной деятельностью, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, 40007, Украина)  
*Email:* isn\_dom@mail.ru

**Овчаренко Максим Иванович** – аспирант, кафедра маркетинга и управления инновационной деятельностью, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, 40007, Украина)  
*Email:* mc\_ukr@ukr.net

UDC 330.163.14

Ilyashenko S. N., Ovcharenko M. I.

## CONDITIONS AND PECULIARITIES OF FORMATION THE CORPORATE CULTURE OF NATIONAL ENTERPRISES

The article analyzes the conditions and peculiarities of formation the corporate culture of domestic enterprises, in this context, the authors investigated the development of the corporate sector of Ukraine, national peculiarities of Ukrainian economic culture, the competitiveness of domestic enterprises and globalization.

*Keywords:* corporate culture, corporate sector, the competitiveness of national enterprises, the national mentality  
*Pic.:* 2. *Tabl.:* 1. *Bibl.:* 13.

**Ilyashenko Sergey N.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Marketing and Innovation Management, Sumy State University (vul. Rymyskogo-Korsakova, 2, Sumy, 40007, Ukraine)  
*Email:* isn\_dom@mail.ru

**Ovcharenko Maksim I.** – Postgraduate Student, Department of Marketing and Innovation Management, Sumy State University (vul. Rymyskogo-Korsakova, 2, Sumy, 40007, Ukraine)  
*Email:* mc\_ukr@ukr.net

**Постановка проблеми.** Передумовами формування корпоративної культури на сучасних українських підприємствах, перш за все, є ті інтеграційні процеси, що здійснюються в економіці України. Корпоративна культура на сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про імідж, ділову репутацію, як всередині організації, так і за її межами. За своєю суттю корпоративна культура в Україні є своєрідною сумішшю стереотипів поведінки та дій, що перенесено з епохи командної економіки, запозичень із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри». Наявність великої кількості інтерпретацій щодо понятійного апарату та безліч підходів до побудови методів, способів, принципів та правил щодо формування корпоративної культури, говорить про недостатню вивченість цього питання. А тому наше дослідження є актуальним і своєчасним.

**Аналіз публікацій.** Проблемам формування корпоративної культури присвячено роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема А. Зуб [1], А. Капітонова [2], Дж. Коуман [3], Т. Базарова [4] та інших. Їх дослідження в основному спрямовані на аналіз концептуальних підходів, формування місії, меті та принципів корпоративної культури. Питання щодо дослідження передумов формування корпоративної культури, які визначають її характер, сприяють або стримують її динаміку, досліджено недостатньо.

**Метою статті** є дослідження умов та особливостей становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Становлення корпоративної культури підприємства багато в чому залежить від чинників зовнішнього середовища – складного комплексу взаємопов'язаних між собою механізмів різної природи: організаційно-правових, економічних, ринкових, соціально-психологічних, кожен із яких має специфічний набір важелів, заходів і форм впливу на діяльність підприємства.

До передумов формування корпоративної культури можна віднести такі фактори:

- ринкові, що характеризуються розвитком та рівнем конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу, розподілом доходів населення, зміною попиту, трудностю або легкістю процесу проникнення на ринок;
- організаційні, характеризують різноманітність форм власності, методів управління, системи організації роботи персоналу, організацію найму і просування співробітників по кар'єрній сходовинці;
- економічні, що виражаються через доступність кредитів, впливом курсів обміну валют, розміром податків, темпами економічного зростання, рівнем інфляції, рівнем процентної ставки, грошово-кредитну і фінансову політику; тенденції на ринку коштовних паперів і багато інших;
- соціальні проявляються за допомогою показників народжуваності; смертності, коефіцієнта середньої тривалості життя; стилю життя; освітніх стандартів; відношенням до праці; відношенням до відпочинку; соціальною відповідальністю та соціальним добробутом;

- політично – правові – це зміни в податковому законодавстві; розташування політичних сил; стосунки між діловими колами і урядом; патентне законодавство; законодавство про охорону навколишнього середовища; урядові витрати; антимонопольне законодавство; державне регулювання; стосунки уряду з іноземними державами.

На наш погляд, найбільш суттєві фактори, які вплинули на становлення та розвиток корпоративної культури підприємств України представлені на рис.1.

З огляду на це вважаємо доцільним чітко окреслити та дослідити фактори, які позитивно чи негативно вплинули на формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах.

Перша умова становлення корпоративної культури пов'язана з розвитком корпоративного сектора в Україні. Процес формування корпоративних структур у вітчизняній економіці має досить суперечливий та непослідовний характер. Особливості їх формування у перехідній економіці зумовлені, насамперед, двома групами обставин: по-перше, це стереотипи свідомості людей, що звикли до застарілої централізованої системи господарювання; по-друге, це наслідки та результати реалізації визначених державою цільових напрямів і методів проведення ринкової інтеграції та структурної перебудови економіки України [5].

За даними обстеження 339 акціонерних товариств, проведеного Держкомстатом України та НДЕІ Мінекономіки, у 1994 р. – 93,2% акціонерних товариств було створено саме в результаті приватизації та корпоратизації, а 6,8% – шляхом здійснення підприємницької діяльності. Зосереджені в державі значні виробничі потужності і, водночас, неспроможність їх належної експлуатації, через відсутність фінансових ресурсів, зумовлювали прискорення процесів приватизації.

Клас нових власників сформувався переважно за рахунок галузевої й регіональної номенклатури, адміністрації підприємств, трудових колективів, нових підприємців і тільки частково за рахунок працівників і утриманців бюджетної сфери. Отже, можна зробити висновок, що у ході приватизації акціонерна форма організації підприємства була використана з метою, прямо протилежною тій, заради якої вона створювалася.

Правове закріплення акціонерні товариства одержали з прийняттям законів України «Про господарські товариства» і «Про цінні папери та фондову біржу», якими було закладено підвалини формування ринку цінних паперів в Україні. На початок 2001 року форму власності змінили близько 102,6 тис. об'єктів, із них 32,8% – цілісні майнові комплекси (при цьому найбільш інтенсивно цей процес здійснювався протягом 1992–1998 рр., коли їх кількість становила 95,6% загальної кількості підприємств, приватизованих за весь період), 62,8% – структурні підрозділи підприємств та 4,4% – об'єкти незавершеного будівництва [8].

Сьогодні національний корпоративний сектор економіки України представлений такими його складовими:

- акціонерний – у вигляді первинних його елементів, зокрема, публічних і приватних акціонерних товариств, державних акціонерних компаній;

- похідний – інтеграційні формування (асоціації, корпорації, концерни, холдинги, дочірні підприємства та ін.);
- неакціонерний корпоративний сектор – включає інші господарські формування та підприємства, котрі підпадають під визначення корпоративних підприємств відповідно до вітчизняного законодавства.

Розглянемо динаміку розвитку корпоративного сектора в Україні, яка представлена в табл. 1.

В загальному ж динаміка розвитку корпоративного сектора в Україні свідчить про поступове зменшення кількості акціонерних товариств, концернів, об'єднань та зростання чисельності асоціацій, корпорацій, консорціумів.

Відповідно до висновків ряду науковців, постприватизаційна корпоративна практика виявила такі найбільш загальні форми (способи) перерозподілу власності: скуповування (агресивне або «узгоджене») пакетів акцій на вторинному ринку; лобіювання конкретних угод із пакетами акцій, що перебувають у державній власності (процедури залишкової приватизації, довірче управління); добровільне або адміністративно-примусове «втягування» акціонованих підприємств до холдингів та промислово-фінансових груп.

Аналіз господарської практики дає змогу зробити висновки про те, що в Україні співіснує кілька моделей корпоративного управління [10], зокрема: модель «приватного підприємства», модель «колективної власності менеджерів», модель «концентрованого зовнішнього володіння», модель «розпоршеного володіння», модель «переважаючого державного контролю».

Наступною умовою становлення корпоративної культури є особливості формування української економічної культури. Уже звичним стало твердження про те, що Україна переживає перехідний період. З одного боку, здійснюється процес пристосування старих інститутів і структур до нових умов існування, з іншого - поступово застосовуються нові ідеї та підходи, утворюються нові інститути й механізми ринкової економіки. У результаті виникають типові для транзитивного періоду суперечності між змістом і формою нових інститутів.

Феномен пострадянської економічної культури неможливо укласти в загальноприйнятій типологізації та кла-

сифікації, вона характеризується поєднанням декількох різномірних шарів, елементів, які можна згрупувати в такі блоки:

- фрагментарність, яка виявляється в сполученні особливостей прояву елементів традиційно українських, радянських (цінностей патерналістської культури) і модерністських (цінностей капіталістичної культури, які запозичуються разом із західними ринковими інститутами);
- високий ступінь гетерогенності економічної культури – існування багатьох класових, національних, регіональних, конфесійних та інших субкультур;
- конфліктність – відсутність базового консенсусу в суспільстві щодо економічних цінностей, високий ступінь напруженості між соціально-класовими угрупованнями;
- амбівалентність, яка виявляється в одночасному підтриманні різних економічних цінностей.

Пожвавлення процесу глобалізації як фактор розвитку корпоративної культури. Однією з визначальних ознак розвитку світової економіки є глобалізація, проявами якої є посилення ролі ТНК на формування міжнародних економічних відносин, рух капіталу з однієї країни в іншу, передача технологій тощо. Транснаціональні корпорації разом зі своїм капіталом приносять в Україну і свої підходи до управління та принципами формування корпоративної культури. Проте при впровадженні своїх принципів корпоративного управління та корпоративної культури менеджери компаній стикаються з рядом перешкод, що пов'язано з неврахуванням ментальних особливостей українського народу. Ця проблема загострюється ще й такими чинниками:

- нерозуміння багатьма менеджерами сутності та ролі організаційної культури та відсутності у них дієвого інструментарію її побудови;
- глобалізаційні процеси в бізнесі, що зумовлюють необхідність пошуку нових методів управління, пов'язаних з питанням національної та культурної ідентичності та неповторності;
- інтеграційний поступ України до світової економіки;

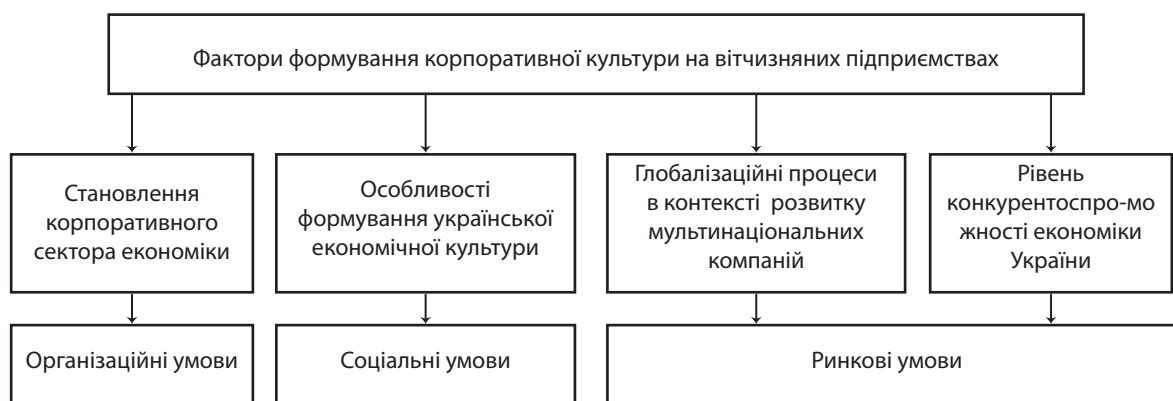


Рис. 1. Фактори формування корпоративної культури на підприємствах України (складено автором)

- неврахування менеджерами іноземних підприємств, що функціонують в Україні, національно-культурних особливостей працівників.

Можна констатувати той факт, що з кожним роком обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну зростає, причому слід зазначити, що найбільшу частку в капіталі в Україні мають Німеччина, Нідерланди, США. Тому варто проаналізувати ментальні відмінності українців від представників цих країн, за допомогою розробленого Г. Хофштеде інтегрального підходу в дослідженні національного фактора в організації [11]. Г. Хофштеде на основі даних згрупував виділив п'ять характеристик – факторів національної культури, які визначають способи структурування і управління організаціями:

- 1) дистанція влади – це ступінь допустимої представниками даної країни нерівності між людьми;
- 2) індивідуалізм – характеризує ступінь, з яким люди цієї країни діють здебільшого як індивіди або ж як члени команди, клану, роду, сім'ї, організації;
- 3) мужність – відображає ставлення людей цієї культури до цінностей, які асоціюються майже в усіх культурах з роллю чоловіка: «наполегливість» і «самопевненість», «успіх і конкуренція»;
- 4) прагнення уникнення невизначеності – визначає міру, з якою представники певної нації надають перевагу структурованим та чітко визначеним ситуаціям;
- 5) довгостроковість орієнтацій – характеризується довгостроковою або короткостроковою орієнтацією в поведінці членів суспільства.

Одним із перших досліджень на тему організаційної культури в Україні можна назвати спробу А. Панченко визначити числове значення чотирьох індексів Хофштеде для української культури. Дослідження проводились на основі спільного українсько-американського підприємства. В результаті були отримані такі значення чотирьох факторів культури українців та представників інших країн, з яких в Україну здійснюються значні інвестиції (рис. 2) [12].

Як бачимо з рис. 2, величина першої і останньої змінних в Україні приблизно вдвічі перевищує середнє значення, а характеристика індивідуалізму набагато нижча від середнього рівня. Числове значення третьої змінної не набагато вище, ніж в середньому за результатами Хофштеде.

Отже, існують істотні відмінності між представниками досліджуваних націй. Тому іноземним інвесторам варто проаналізувати та врахувати ментальні особливості своїх співробітників, зокрема й українських, якщо вони (інвестори) прагнуть ефективно функціонувати в Україні. Тож визначимо особливості нашого національного характеру.

Наступним фактором розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах є розвиток конкурентоспроможності національної економіки. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку. Реалії сьогодення свідчать про те, що існує проблема щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств при виході на зарубіжні ринки. Так Україна опустилася з 72-го на 82-е місце в рейтингу конкурентоспроможності, що розраховується Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ), йдеться в Глобальному огляді конкурентоспроможності (Global Competitiveness Report) за 2009–2010 рр.. Основними проблемами, які перешкоджають успішній реалізації конкурентних переваг є перш за все технологічна відсталість вітчизняних компаній та наявність несприятливого бізнес-клімату в українській державі. Національні фактори здійснюють першочерговий вплив на чинну модель конкурентоспроможності України: природно-ресурсний потенціал країни сприяє розвитку таких галузей як чорна металургія та хімічна промисловість, а географічне розташування обумовлює розвиток експорту транспортних послуг [13].

**Висновки.** Проведене дослідження дає можливість зробити висновок про те, що на сьогодні процес форму-

Таблиця 1

Динаміка розвитку корпоративного сектору в Україні

Види організаційно-правових форм	Рік, од.						
	2001	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Акціонерні товариства, в т. ч.:	34189	33293	32398	31504	30560	29495	28018
▪ публічне	–	–	–	–	–	194	926
▪ приватне	–	–	–	–	–	172	1326
▪ відкрите	12089	11345	10895	10406	40058	9480	7962
▪ закрите	22100	21948	21503	21098	20502	19649	17804
Асоціації	2516	2751	2841	2953	3057	3125	3180
Корпорації	609	824	842	849	862	866	872
Консорціуми	57	80	84	84	89	92	92
Концерни	380	406	403	400	396	390	387
Об'єднання	2123	1971	1880	1774	1717	1634	1598

\*складено автором за даними [9]

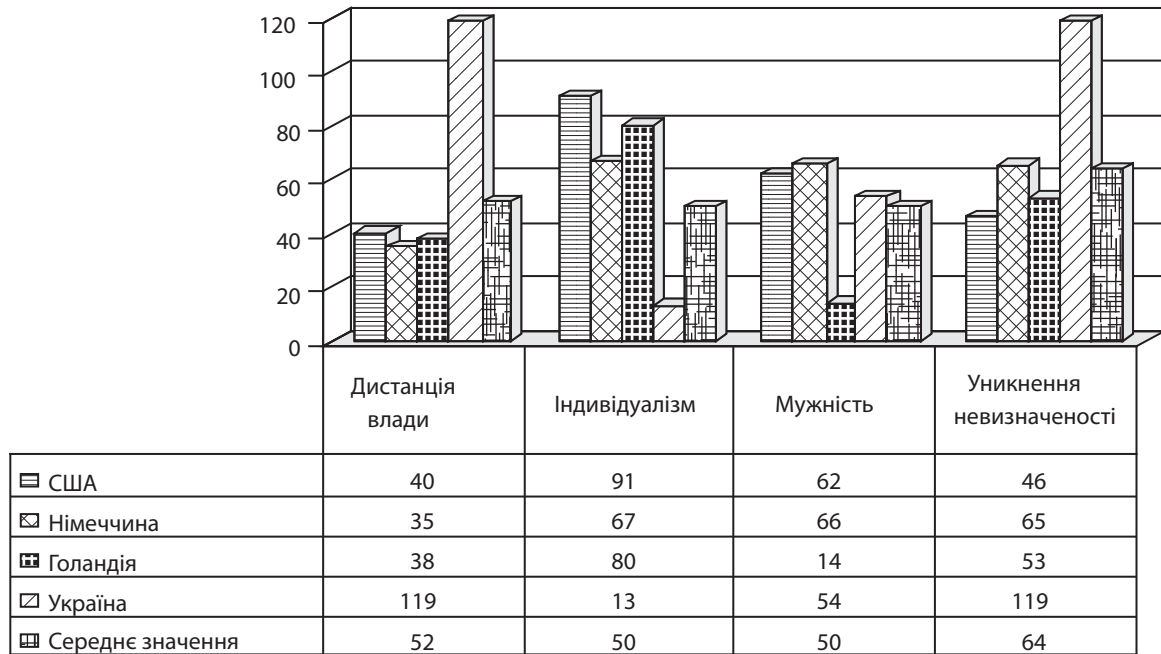


Рис. 2. Відмінності між українцями та представниками інших країн відповідно до підходу Хофштеде

вання корпоративної культури ще не скінчено, тому що динаміка змін в економіці держави суттєво впливає на її становлення та розвиток. З огляду на це при побудові корпоративної культури на підприємстві доцільним є врахування факторів зовнішнього середовища, які впливають та умови та особливості її становлення.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. [Текст] / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
2. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2005. – 352 с.
3. Коуман Дж. Капитал социальный и человеческий [Текст] / Дж. Коуман // Общественные науки и современность. – 2001. – №3. – С. 15 – 32.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базаров. – М.: 2002. – 256 с. - Режим доступа : <http://www.vusnet.ru/forum>.
5. Головова Л. С. Особливості формування та розвитку корпоративних структур в економіці України / Л. С. Головова // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 7. – С. 60–68.
6. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / [під ред. д-ра екон. Наук Л. І. Федулової]. – К. : Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с.
7. Спасибо-Фатєєва І. Корпоративне управління : [монографія] / Спасибо-Фатєєва І., Кібенко О., Борисова В. ; за ред. проф. І. Спасибо-Фатєєвої. – Х. : Право, 2007. – 500 с.
8. Коваленко О. В. Розвиток корпоративно-інтегрованих агроформувань: зарубіжний досвід і українська практика [Текст] / О. В. Коваленко // Економіка та управління. – 2011. – № 1. – С. 116–120.
9. Звіт за 2010 рік ДКЦПФР України [Електронний ресурс] // Державна комісія цінних паперів та фондового ринку України – Режим доступу : <http://www.ssmsc.gov.ua/activities/annual>
10. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин / Ю. Уманців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dibpp/2009\\_8/N4-str10-13.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf).
11. Занковський А. Н. Организационная культура. Организационная психология [Текст] / А. Н. Занковський – М.: Флинта – 2003. – 647 с.
12. Панченко А., Тихомирова И. Украина в системе культурных оординат бизнеса [Текст] // Менеджмент и менеджер. – 2002. – № 8. – С. 185–189.
13. Забезпечення конкурентоспроможності економіки України на євразійському просторі [Текст] / М. Кочак // Економіка та держава. Інформаційно-аналітичний журнал. – 2007, №8. – С. 35.