

УДК 658.012.32

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОСТІ****Шпильова В.О., д.е.н., доц.**

Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»

*В статье рассмотрены актуальные вопросы формирования и развития корпоративной культуры как на макро- так и на мезо- и микроэкономическом уровне, проанализированы процессы формирования корпоративной культуры субъектами хозяйствования, определены основные современные тенденции, предложены пути ее совершенствования.*

**Ключевые слова:** корпорация, корпоративная культура, корпоративная политика, поведенческий аспект управления, корпоративный менеджмент.

*The current issues of formation and development of the corporate culture at both the macro-, mezo- and microeconomic level are described. The processes of corporate culture entities are analyzed, the main current trends of its formation are identified and the ways of its improvement are offered.*

**Keywords:** corporation, corporate culture, corporate policy, the behavioral aspects of management of the corporation, corporate management.

**Постановка проблеми.** Національна корпоративна культура, яка в розвинутих країнах є продуктом багатоміліардної історії національного підприємництва і незримо пронизує та надихає всі основні механізми корпоративного контролю. Україні довелося зіткнутися зі складним завданням побудови ринкової економіки, яка покликана підвищити рівень життя всіх громадян країни та забезпечити їй належне місце у світовій економіці. Ринкова економіка складається з багатьох взаємопов'язаних складових, однак однією з основних є надійна та послідовна фінансова та нефінансова інформація діяльності акціонерних товариств, яка повинна сприяти надходженню інвестицій до вітчизняних підприємств і надасть їм доступ до найбільш сприятливих умов фінансування інноваційного розвитку. До того ж для ліберального сценарію реформування характерна недооцінка важливості формування та культивування позитивної моделі корпоративної культури. Як зазначають О. Мендрул та М. Чететов, на великі пострадянські підприємства "корпоративну культуру не було привнесено - директорат повністю зберіг свій авторитарний стиль управління, оформивши корпоративні відносини лише юридично, останні стали лише оболонкою, яка покрила застарілі управлінські механізми, не змінивши їх суті [5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження корпоративної культури та вивчення ризиків висвітлено у наукових працях [5]. Дані аналізу засвідчують, що первісне формування корпоративної культури як безпосередньої окремої категорії і поняття загального менеджменту було здійснене світовими класиками теорії управління. Автономізацію корпоративної культури як окремої підгалузі акціонерного менеджменту й управління з подальшим її теоретико-практичним розвитком провели за рахунок зумовленості розквіту акціонерної форми власності, її пріоритетності у подальшому. Було обґрунтовано генерування і функціонування теорій культурного функціонування та еволюціонування корпоративних компаній, виокремлення корпоративної культури у відносно автономну сферу - керування корпоративним бізнесом. Сучасні розробники корпоративної культури як окремої тематики досліджень у сфері управління акціонерним бізнесом, які є послідовниками інноваційної гілки, у своїх наукових працях інтерпретують корпоративну культуру, обмежуючись аналізом становлення, діяльності та розвитку акумулятивних інститутів акціонерної культури через її інституційні елементи за безгалузево-профільним розмежуванням з урахуванням специфіки генерації, психології сприйняття економіко-управлінських домінуючих потреб та інтересів різних груп учасників корпоративних відносин тощо, не виходячи при цьому за межі ідей про базис, надбудову, первинність-вторинність, підпорядкованість. Також не визначено теоретико-методологічні функції, які повинна реально виконувати корпоративна культура, етапи прикладного формування, що є суттєвим економіко-управлінським недоліком і вимагає використання нових підходів до формування теоретико-прикладного наповнення досліджуваного поняття.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження корпоративної культури в Україні, чітке розкриття її сутності.

Певна увага приділяється тільки "видимій" верхній частині загального пласту підприємницької культури у формі окремих актів господарського законодавства. Але їх роль у формуванні ефективної національної корпоративної культури поки що досить обмежена. Проблеми корпоративного управління в Україні сьогодні перебувають у фокусі уваги засобів масової інформації, підприємств й організацій так чи інакше пов'язаних з бізнесом, економікою, правом. Адже саме від рівня корпоративної культури і якості управління залежить приплив інвестицій в економіку, розвиток економіки, ризику банків при обслуговуванні клієнтів, рівень життя в країні. Ця стаття присвячена можливостям уніфікації

корпоративного управління за допомогою використання передових світових систем управління ресурсами підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У процесі історичного розвитку корпоративного підприємництва сформувалася певна конфігурація досить складної системи механізмів узгодження та регулювання певною мірою суперечливих інтересів різних корпоративних суб'єктів, здатної виконувати інтегративні, координаційні, регуляторно-мотиваційні, дистрибутивні та інші функції, які забезпечують функціонування та розвиток великих корпоративних підприємств. На сьогодні Україна посідає провідні позиції у світі за кількістю акціонерних компаній, які функціонують у всіх сферах народно-господарського комплексу.

Аналіз зарубіжної практики виробничо-господарської діяльності корпорацій свідчить, що виробники, діяльність яких ґрунтується на принципах корпоративної культури, функціонують особливо ефективно. Щодо України, то, на жаль, корпоративному менеджменту не приділяється в ній належної уваги, що є суттєвою управлінською помилкою, яка веде до виникнення проблем у сфері функціонування та еволюційного розвитку виробника, наприклад, через падіння загального рівня прибутковості.

Основні втрати запланованого рівня прибутковості виникають через не фахове економіко-управлінське кадрове забезпечення, зумовлене відсутністю в країні міністерських програм підготовки фахівців з управління акціонерними компаніями за окремою спеціальністю, викладання курсу «Корпоративне управління» тощо. Незадовільне внутрішньокорпоративне і зовнішнє середовище виробничо-господарської діяльності зумовлене насамперед неусвідомленням сутності, функцій, етапів реалізації корпоративної культури менеджментом на практиці, неякісною корпоративною політикою (організаційно-кадровий аспект), відсутністю корпоративного духу у кадрового апарату, необхідного для задоволення вимог блоку стратегічного корпоративного менеджменту, тобто проблем, які є взаємоумовленими зв'язками генерування між собою.

Це ще раз підтверджує необхідність науково-практичного розгляду корпоративної культури, визначення її сутності та функцій, етапів реалізації тощо. Вирішення проблеми невизначеності сутності, функцій, етапів реалізації корпоративної культури менеджментом на практиці дозволить забезпечити формування належного корпоративного духу у кадрового апарату й, відповідно, адекватної акціонерної політики.

Проведені дослідження дають змогу виділити основні тенденції розвитку корпоративної культури в Україні. Це деідеологізація корпоративної культури корпорацій, часткова ліквідація впливу держави на її формування; комерціалізація корпоративної культури; зростання інтересу до корпоративної культури серед академічного менеджменту забезпечення, але в ракурсі збільшення насамперед доходності. Немає турботи про учасників корпоративних відносин у соціально-духовному плані; посилюються культурно-комунікативна апатія у вищого корпоративного керівництва; зростає свідома реалізація у виробничо-господарській діяльності корпорації елемента акціонерної антикультури; порушуються кодекси протокольної поведінки учасників корпоративних відносин. Отже, в Україні корпоративна культура на макро- і мікро рівнях перебуває у критичному стані, що підтверджує актуальність забезпечення її розвитку у виробників на основі нових підходів до її дослідження наукою та практичної реалізації менеджментом корпоративних продуцентів, на засадах корпоративної політики. Це дозволить якісно обґрунтувати доцільність дій щодо реалізації управлінських корпоративних рішень з метою підвищення ефективності управління корпорацією й акціонерним бізнесом, визначити походження підприємницьких і соціально-економічних метаморфоз у корпоративній культурі та в цілому у бізнес-системі.

Становлення інституційної структури України актуалізує проблему використання інституційного механізму, що забезпечує не тільки закріплення норм і правил у повсякденній діяльності суб'єктів, а і своєчасну їхню зміну в заданому суспільством напрямі розвитку.

Для більш ефективної дії інституціональних важелів та інститутів необхідне чітке їх розмежування за економічними рівнями. Аналіз інститутів, що впливає на формування моделі корпоративного управління, у країнах із розвинутою економікою і значною практикою корпоративного управління, зокрема англо-американською і німецькою моделями корпоративного управління, дозволив виділити основні інститути, які мають діяти в Україні для ефективного функціонування системи корпоративних відносин на кожному з економічних ринків (табл. 1).

Аналіз інститутів, що сформувалися та функціонують у країнах із розвинутою економікою, в процесі проєкції світового досвіду на українську економіку дозволив визначити основні інститути корпоративного управління, що мають функціонувати в українських економічних умовах корпоративного сектору. Необхідні інститути корпоративного управління були розподілені за економічними рівнями, що підвищує ефективність та прозорість їхнього запровадження.

Аналіз літературних джерел [1 - 10] і дослідження автора свідчать, що важливим аспектом у корпоративній культурі є дослідження аспектральних поглядів на неї, особливо використання умовно універсальних підходів не лише у сфері економіки й управління, а й в інших сферах, наприклад, технологічній, міжнародній, соціальній. У ролі умовно універсального підходу можливе використання засад корпоративної політики (специфічна галузь функціональної виробничо-господарської діяльності

учасників корпоративних відносин в акціонерній компанії, в ході якої ідентифікуються диференціали виробничо-соціальних інтересів внутрішніх локальних груп і об'єднань; система заходів, дій та управлінських рішень, спрямованих на формування і впровадження гнучких, ринково адекватних виробничо-господарських організаційних структур функціонування підприємства чи підвищення ефективності вже існуючих з метою забезпечення чіткої взаємодії між її внутрішніми і зовнішніми інституційними елементами [9; 10]. Їхнє застосування дозволить якісно мікро-, мезо- макродеталізувати корпоративну культуру за місцем в акціонерному бізнесі, а отже, в корпоративному менеджменті та управлінні, ефективно контролювати і регулювати внутрішню та зовнішню поведінку корпорації, участь підприємства в адекватній до вимог блоку стратегічного корпоративного менеджменту формації кожного учасника-індивіда, формальні й неформальні групи кадрового апарату, взаємозв'язки між ними, шляхи оперативного впливу на організацію діяльності виробника. Також це дасть змогу повністю відійти від хибних щодо корпоративної культури позицій вторинності, підпорядкованості, що сприятиме встановленню належного управління корпорацією в усіх сферах.

Таблиця 1

**Розподіл інститутів, що впливають на функціонування української моделі корпоративного управління, за економічними рівнями**

	Економічний рівень	
Макроекономічний	Мезоекономічний	Мікроекономічний
	Інститути	
держава як власник корпоративних прав	власність і її структура	органи управління
держава як регулятор корпоративних відносин	корпоративні відносини і контракти	загальні збори
податкова система, система обліку і аудиту, судова система	злиття і поглинання	наглядова рада
		правління
		ревізійна комісія
законодавча(правова) система	конкуренція	корпоративний секретар
фондовий ринок	вільні ціни	внутрішні комітети
вид корпоративного контролю	Інвестори	кодекс корпоративного управління і корпоративна культура
кодекс корпоративного управління	кодекс корпоративного управління і корпоративна обізнаність	банкрутство

Інституціональне підґрунтя зростання підприємницької активності потребує більш оперативного втручання держави в трансформаційні процеси. Створення підприємницької економіки вимагає формування дієздатної системи державної підтримки підприємництва, механізму його ефективного фінансування і опосередкованого стимулювання. Стратегія держави щодо зміцнення інституціональних основ підприємництва має полягати в забезпеченні позитивних соціально-економічних структурних зрушень відтворювальних процесів. Інституціональне середовище визначається законодавчими, організаційними, економічними та етичними чинниками, які формують підприємницьку поведінку. Інституціональне середовище підприємницької діяльності зображене на (рис. 2)

Становлення такого інституціонального середовища в умовах перехідної економіки має суперечливий характер, що відображається в протиріччях функцій інститутів і навіть їх складі. В Україні в цілому створені такі інститути підприємницького сектора, як приватна власність, конкуренція, застосовуються ринкові принципи ціноутворення і зовнішньоекономічної діяльності, формується відповідна система оподаткування. Водночас наявні державні та ринкові інститути не достатньо розвинені [2].

Узагальнення світового досвіду корпоративного управління у поєднанні із дослідженням особливостей української корпоративної моделі у перспективі потребує розробки рекомендацій для українських суб'єктів корпоративного управління щодо характеристик інститутів, які мають ними впроваджуватись у процесі орієнтації на визначену базову модель корпоративного управління.

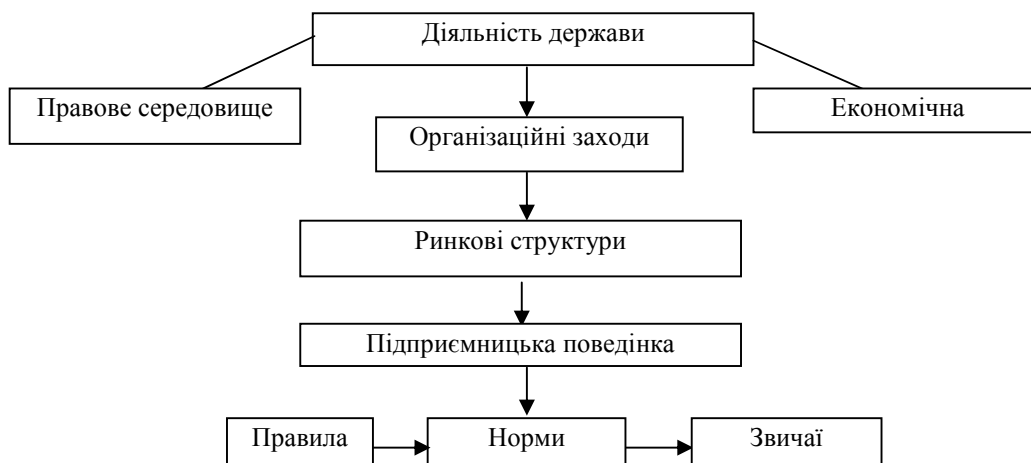


Рис. 2. Інституціональне забезпечення підприємства

Важливою причиною кричущої невідповідальності між цілком респектабельною реформою та реальним змістом корпоративного управління в Україні є недорозвиненість ринкових механізмів корпоративного контролю. Великі українські промислові корпорації сьогодні функціонують, спираючись в основному на самофінансування (власні кошти, кредитну заборгованість, перерозподіл фінансових ресурсів у межах певних бізнесових альянсів тощо) з мінімальним залученням послуг фінансового ринку (фондового ринку та довгострокових банківських кредитів) [3]. Відповідно, мінімальною є і роль фінансових ринків пострадянського корпоративного управління. Насамперед, це стосується фондового ринку. Адже згідно з стандартною моделлю корпоративного підприємства, фондовий ринок виступає одночасно і важливим засобом мобілізації фінансових ресурсів, і ефективним механізмом їх структурного розподілу та оперативного перерозподілу між різними сферами господарської діяльності, між окремими господарськими суб'єктами, і дійовим механізмом стимулювання ефективної інвестиційної та менеджерської діяльності. В Україні ж фондовий ринок, хоча вже існує, але на такому рівні зрілості, який поки що не дає йому можливості ні мобілізувати значні обсяги фінансових ресурсів для інноваційного розвитку великих промислових корпорацій, ні певним чином спрямовувати інвестиційні потоки на основі об'єктивної інформації інвесторів про реальну динаміку ефективності економічної діяльності окремих підприємств і галузей, ні підвищувати ефективність корпоративних прав від менш до більш ефективних власників і менеджерів [1].

"Контролююча група" приймає ключові управлінські рішення та контролює їх організацію й реалізацію у процесі постійної, переважно неформальної, взаємодії між основними учасниками, оформлюючи деякі найбільш публічні з них через передбачені стандартним корпоративним законодавством і статутом компанії органи "акціонерної демократії" (загальні збори акціонерів, наглядові ради, ревізійні комісії). Ці процеси і процедури істотно відрізняються і за своїм перебігом, і за результативністю впливу на ефективність функціонування та розвитку великих корпорацій залежно від складу специфічних інтересів, реального владного статусу окремих учасників "контролюючої групи".

Одним із важливих кроків на шляху до істотного підвищення ефективності корпоративного управління великими промисловими компаніями є переосмислення статусу та реальної ролі наглядових рад із залученням до їх діяльності не тільки акціонерів і менеджменту, а і компетентних незалежних експертів з наданням їм ключових статусів у "контролюючій групі".

**Висновки.** Підсумовуючи варто зазначити, що:

- корпоративні відносини мають нерозвинений, нестабільний характер. Відбувається по суті тільки перший етап їх розвитку в межах звичайної організаційно-правової форми - акціонерного товариства, утвореного в процесі роздержавлення і приватизації переважно на базі державного підприємства;

- корпоративну культуру варто трактувати як специфічний різновид функціонально-цільової організації тактичної роботи;

- корпоративна культура повинна виконувати структурогенерувальну, дослідну, інформаційно-комунікативну і контрольну-регуляторну функції;

- формування холдингів, фінансово-промислових груп, інших корпоративних утворень відображає зазвичай інтереси представників фінансових, промислових і державних органів управління. Корпоративне управління за цих умов значною мірою залежить від суб'єктивного чинника, який не має послідовного, розгорнутого корпоративного середовища для взаємодії з економічними інтересами інших учасників корпоративних відносин.

Головна складність за діяння економічних інтересів полягає, по-перше, у виявленні змісту економічного інтересу кожної з груп учасників корпоративних відносин; по-друге, у знаходженні

спільностей та розбіжностей цих інтересів; і по-третє, у формуванні механізму узгодження інтересів, перетворенні їх у само відтворювальну систему. При цьому механізм узгодження і реалізації інтересів вбирає в себе сукупність форм і методів економічного управління потребами, цілями, стимулами учасників корпоративного управління.

### Література

1. Андронов В.В. Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы, государственное регулирование. – М.: Экономикс, 2002.
2. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях. – М.: Экономика, 2003.
3. Гриньова В.М., Попов О.С. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія. – Харків: Вид-во ХДЕУ, 2003.
4. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Управління корпораціями: Монографія. – К.: Політехніка, 2008.
5. Иванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. – Харків: ІНЖЕК, 2006.
6. Клещев А.Г., Бородин О.В., Бражна З.В. Развитие корпоративной культуры фирмы: Монография. – Кострома: Знание, 2002.
7. Менеджмент корпорации и корпоративное управление: Монография / Асаул А.Н., Павлов В.И., Беськиерь Ф.И., Мышко О.А. – СПб.: Гуманистика, 2006.
8. Чернышов С.Б. Корпоративное предпринимательство: от мысли к предмету. – М.: Экономика, 2005.
9. Чечетов М., Мендрул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації. "Економіка України" № 4, 2007.
10. Якунин Ю. В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность: Монография. – М.: Экономическая газета, 2005.