

УДК 331.5(338)

I-84

**QUALITY OF THE HUMAN CAPITAL AND CORPORATE CULTURE:  
ASPECTS OF INTERRELATION IN SYSTEM OF SOCIAL AND  
LABOR RELATIONS**

Maryna V. Semykina, doctor of economical sciences, professor

Semikinamv@i.ua ORCID: 0000-0002-7025-9857

тел. 099-345-93-65

Tetyana A. Belyak, post-graduate student

bta\_1269@ukr.net ORCID: 0000-0002-7025-9857

тел. 0503555344

**Kirovograd national technical university**

**ЯКІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ І КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА:  
АСПЕКТИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ  
ВІДНОСИН**

Марина Валентинівна Семикіна, д-р економ. н., проф.;

Тетяна Олексіївна Беляк, аспірант

**Кіровоградський національний технічний університет**

**КАЧЕСТВО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И КОРПОРАТИВНАЯ  
КУЛЬТУРА: АСПЕКТЫ ВЗАИМОСВЯЗИ В СИСТЕМЕ  
СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

Марина Валентиновна Семикина, д-р эконом. н., проф.;

Татьяна Алексеевна Беляк, аспирант

**Кировоградский национальный технический университет**

**Abstract.** The essence of quality of human capital and factors which form it have been revealed. On the basis of foreign experience it has been proved that the corporate culture plays one of the leading roles among factors regulating

quality of the human capital at the enterprise level. Evolution of scientific views concerning the essence of corporate culture has been analysed. Author's approach to understanding of corporate culture has been suggested. The specifics of corporate culture at the enterprises of Ukraine has been revealed. The features of interrelation of corporate culture and quality of the human capital have been defined. The principles of corporate culture development and its role in improvement of human capital quality have been defined. The scheme of interrelations between corporate culture and human capital quality in the system of social and labour relations has been suggested. The interrelation of corporate culture and human capital quality has been proved on the basis of processing of results of sociological poll at the enterprises.

The recommendations concerning the mechanism of formation of progressive corporate culture at the enterprise level in the context of increase of its influence on motivation of educational and professional development of the personnel, improvement of quality of the human capital have been proved.

**Keywords:** human capital, corporate culture, principles, models, mechanism.

**Аннотация.** Раскрыта сущность качества человеческого капитала и факторов, ее формирующих. На основе зарубежного опыта обосновано, что корпоративная культура занимает одно из ведущих мест среди факторов регулирования качества человеческого капитала на уровне предприятия. Проанализирована эволюция научных взглядов на сущность корпоративной культуры. Предложен авторский подход к пониманию корпоративной культуры. Определена специфика корпоративной культуры на предприятиях Украины. Выявлены особенности взаимовлияния корпоративной культуры и качества человеческого капитала. Определены принципы развития корпоративной культуры, ее роль в повышении качества человеческого капитала. Предложена схема взаимосвязей корпоративной культуры и качества человеческого капитала в системе социально-трудовых отношений. Обоснована взаимосвязь корпоративной

культуры и качества человеческого капитала на основе обработки результатов социологического опроса на предприятиях. Разработаны рекомендации относительно становления механизма прогрессивной корпоративной культуры на предприятии в контексте повышения ее влияния на мотивацию образовательно-профессионального развития персонала, повышения качества человеческого капитала.

**Анотація.** Розкрито сутність якості людського капіталу і чинників, що її формують. Обґрунтовано визначення корпоративної культури, її роль у регулюванні якості людського капіталу, визначені принципи її розвитку. Запропоновано схему взаємозв'язків корпоративної культури і якості людського капіталу в системі соціально-трудова відносин. Розроблено рекомендації щодо становлення механізму прогресивної корпоративної культури в контексті підвищення її впливу на якість людського капіталу.

**Ключові слова:** людський капітал, корпоративна культура, принципи, моделі, механізм.

**Аннотация.** Раскрыта сущность качества человеческого капитала и факторов, которые ее формирующих. Обосновано определение корпоративной культуры, ее роль в регулировании качества человеческого капитала, определены принципы ее развития. Предложена схема взаимосвязей корпоративной культуры и качества человеческого капитала в системе социально-трудовых отношений. Разработаны рекомендации относительно становления механизма прогрессивной корпоративной культуры в контексте повышения ее влияния на качество человеческого капитала.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, корпоративная культура, принципы, модели, механизм.

## REFERENCES

[1] Antoniuk, V.P. (2011). Kilkisni ta yakisni osvitni parametry formuvannia liudskoho kapitalu Ukrainy: rehionalnyi vymir [Quantitative and

qualitative educational settings of human capital formation in Ukraine: regional dimension]. *Stratehiia i mekhanizmy rehuliuвання promysloвого rozvytku. Kontseptsiia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv u umovakh vyklykiv hlobalizatsii - Strategies and mechanisms for regulating industrial development. The concept of socio-economic development in conditions of globalization challenges, Vol. 3, 342 – 352* [in Ukrainian].

[2] Arnautova, Ju. E. (2008). Srednevekovye istoki sovremennoj korporativnoj kul'tury [Medieval origins of modern corporate culture]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom - Management in Russia and abroad, 1, 119–123* [in Russian].

[3] Balyka, E.G. (2013). Korporativnaja kul'tura innovacionnogo predprijatija: prakticheskie osobennosti [Corporate culture of an innovative enterprise: practical features]. *Vesti Instituta predprinimatel'skoj dejatel'nosti - Conduct of the Institute of business, 2(9), 28 – 33* [in Russian].

[4] Bohynia, D.P., & Semykina, M.V. (2003). *Mentalnyi chynnyk u sferi pratsi: problemy teorii ta praktyky [The mental factor at work: problems of theory and practice]*. Kyiv: «Shtorm» [in Ukrainian].

[5] Voronkova, A.E., Bab'iak, M.M., Koreniev, E., et al. (2006). *Corporation: governance and culture*. Voronkova, A.E.M. (Ed.). Drohobych: Vymir.

[6] Semykina, M.V., Pasiaka, S.R., Fedunets, A.D., et al. (2012). *Innovative work: diagnostics problems activating levers*. Semykina, M.V. (Ed.). Cherkasy: vydavnytstvo «MAKLAUT».

[7] Khaiet, H.L., Yeskov, O.L., Khaiet, L.H., et al. (2003). *Korporatyvna kultura [Corporate culture]*. Khaiet, H.L. (Ed.). Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.

[8] Petrova, I.L. (2014). Zminy korporatyvnoi kultury yak imperatyv orhanizatsiinoho rozvytku [Changes in corporate culture as imperative Organizational Development]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu - Bulletin of Carpathian University, 10, 76-79* [in Ukrainian].

[9] Petrova, I.L., & Balyka, O.H. (2012). Kultura orhanizatsii: mif chy zasib staty sylnishe [The Culture of organization: Myth or means to become stronger]. *Organizator – Organizer*, 5, 21-24 [in Ukrainian].

[10] Semykina, M., T. Beliak, T., & Volchkova, H. (2015). Rozvytok korporatyvnoi kultury yak peredumova nakopychennia sotsialnoho kapitalu [The development of corporate culture as a prerequisite for the accumulation of social capital]. *Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles*. (pp. 98 – 103). Vienna, Austria: "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH [in Ukrainian].

[11] Semykina, M.V., Smutchak, Z.V., Pasiaka, S.R., & Petrov, Iu.D. (2012). *Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy harmonizatsii [Social and labor relations: problems of harmonization]*. Semykina, M.V. (Ed.). Kirovohrad: KNTU, «KOD» [in Ukrainian].

[12] Pul, M., & Uorner, M. (Eds.). (2002). *Human resources management*. SPb. : Piter.

[13] Jachmeneva, V.M., & Verikovskaja, L.I. (2006). Osobennosti formirovanija korporativnoj kul'tury v Ukraine [Features of formation of corporate culture in Ukraine]. *Jekonomika i upravlenie - Economics and Management*, 5, 49-54 [in Russian].

[14] Fayol, H. (1923). *Administration Industrielle et Générale*. (B.V. Babina-Korenja, Trans). *Centr gumanitarnykh tehnologij-Centre of Humanitarian Technologies*. Retrieved from <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783> [in Russian].

[15] Shein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc. [in English].

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У новому тисячолітті успішність руху країн до інноваційної економіки визначатиметься, передусім, здатністю створювати умови для постійного підвищення якості людського капіталу на основі засвоєння нових знань,

активізації інтелектуальних і творчих здібностей кожної працюючої людини. При цьому, як засвідчує досвід розвинених країн Євросоюзу, вагомим важелем підвищення якості людського капіталу має стати корпоративна культура. В Україні корпоративна культура поки не є дієвим інструментом впливу на якість людського капіталу і гармонізацію соціально-трудова відносин.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Основи досліджень корпоративної культури сформовано працями Т.Дж. Пітерса, Р.Х. Уотермена, Г. Хофстеда [12], А. Кеннеді, Дж. Лафферта, Р. Харрісона, С. Ханді, Г.Файоля [14], Е. Шейна [15].

Теоретична база наукових уявлень про людський капітал та його якість закладена працями зарубіжних дослідників (Т. Шульца, Г. Беккера, Дж. Кендрика, Ф. Махлупа, Р. Капелюшнікова, Ю. Корчагіна) та набула розвитку у публікаціях українських науковців (В. Антонюк [1], О. Грішньої, Т. Заяц, В. Новікова, В. Онікієнка та ін.).

Аналіз останніх публікацій засвідчив, що окремі аспекти взаємовпливу людського капіталу і корпоративної культури знайшли відображення у працях науковців Ю. Арнаутової [2], О. Балики [3], Д. Богині [4], А. Воронкової [5], С. Пасеки [6], І. Петрової [8; 9], Г. Хаєта [7], В. Ячменьової [13] та ін.

Разом з тим, проблеми взаємозв'язку якості людського капіталу і корпоративної культури все ще залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює нестачу культури соціальної взаємодії і згуртованості у розв'язанні питань економічного зростання та інноваційного розвитку.

**МЕТА СТАТТІ** полягає у дослідженні характеру впливу корпоративної культури на якісні складові людського капіталу в існуючій системі соціально-трудова відносин України.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Теоретичний аналіз дозволив з'ясувати, що якість людського капіталу у сучасній літературі розуміють як наявність сукупності якісних

характеристик, притаманних працівникам, які дозволяють ефективно реалізувати здібності до праці з отриманням доходу в умовах ринкового середовища. Йдеться, передусім, про стан здоров'я, рівень освітньо-професійного розвитку, наявність компетенцій, загальної культури, мотивованості, дисциплінованості, мобільності, творчих, підприємницьких здібностей, трудову та інноваційну активність, володіння іноземними мовами, комп'ютерними технологіями. Попит на конкретні якісні складові людського капіталу працівників визначається особливостями сучасних професій, специфікою вакантних робочих місць, проте завдячуючи цілеспрямованому розвитку певних якостей, людина працевлаштовується і отримує дохід, що забезпечує добробут, можливості самовдосконалення.

На процес формування якості людського капіталу з різною силою і спрямованістю впливає множина чинників, що діють на різних економічних рівнях, зокрема: медико-демографічні, економічні, соціальні, політичні, правові, психологічні, культурні, історичні, географічні, екологічні, конкурентні тощо. Зауважимо, що найменш вивченим залишається вплив ментальних чинників на якість людського капіталу. У сфері праці менталітет узагальнено відображає рівень національної трудової свідомості населення, сприйняття сенсу трудової діяльності, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби, що зумовлюють спонукальні мотиви певної трудової поведінки [7, с. 364].

Слід враховувати, що в різних регіонах України менталітет має свої особливості в силу специфіки історичних, культурних, релігійних, економічних, соціальних та політичних умов розвитку. Це не може не позначатися на певних якостях людського капіталу, зокрема можливостях адаптації до ринкових умов, готовності до сприйняття європейських цінностей, проявах культури соціальної згуртованості, організованості, солідарності, стані соціальної взаємодії, умовах розвитку соціально-трудових відносин, їх гармонізації тощо.

На початку нового століття в Україні активізувалися дослідження можливостей поліпшення якісних складових людського капіталу у зв'язку з потребами виходу із всеохоплюючої кризи, необхідності пошуку соціальних резервів економічного зростання молодій незалежній державі та інноваційного розвитку.

Водночас на тлі розгортання медико-демографічної кризи в Україні, економічних негараздів, безкінечних політичних баталій та непродуктивних ринкових реформ, нових викликів і загроз, українські науковці з тривогою констатують погіршення загальної якості людського капіталу, підкреслюють суперечності в його освітньо-професійному розвитку, неефективність використання на підприємствах [1, с. 343; 4, с. 178 - 240; 6, с.79]. І. Петрова і О. Балака у своїх працях справедливо акцентують увагу на тому, що суперечності у розвитку та використанні людського капіталу неможливо розв'язати, спираючись на арсенал традиційних методів управління, є необхідним залучення нових соціальних ресурсів, здатних подолати асоціальні тренди у трудовій сфері. Одним з найпотужніших з них є інститут корпоративної культури [3, с. 120; 8, с.78; 9, с.23].

Уявлення про сутність корпоративної культури та її роль у розвитку людини, суспільства загалом змінювалися упродовж останніх двох століть. З нашої точки зору, можна відзначити такі етапи еволюції таких уявлень:

I етап: поява терміну «корпоративна культура» у XIX ст., який спочатку стосується визначення спільних зовнішніх атрибутів в одязі та спілкуванні військових і поширюється переважно на офіцерські корпорації [10, с. 98];

II етап: від початку XX ст. до кінця 70-х років XX ст.; термін поширюється на об'єднання студентів, професійні та інші спільноти, його сутністю стають не лише відмінності в атрибутах одягу, спілкування, а й спільні інтереси, прагнення займатися спільною справою, головною рисою



такої культури стає так званий «корпоративний дух», що відображає згуртованість у досягненні спільних цілей [14];

III етап: 80-ті роки XX ст. – кінець XX ст.; на цьому етапі завдяки науковим дослідженням Т.Дж. Пітерса, Р.Х. Уотермена, Г. Хофстеда, П. Тернера було з'ясовано, що однотипні управлінські методи впливу на трудову поведінку працівників в різних організаціях показують розбіжності в поведінкових реакціях, які часто є протилежними; причина такого часто криється у різних культурних особливостях, неоднакових трудових традиціях, ціннісних орієнтирах. Дослідники А. Кеннеді, Дж. Лафферт, Р. Харрісон, С. Ханді, Е. Шейн та інші збагатили уявлення про корпоративну культуру, доводячи, що вона є фактором успіху організації, важливим інструментом якісного розвитку персоналу. Завдяки науковцям корпоративну культуру все більше стали сприймати як систему базових уявлень, переконань та прагнень, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які, за визначенням Е. Шейна, існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації [15].

IV етап: початок XXI ст.; у світі відбувається зміна пріоритетів у розвитку корпоративної культури підприємств в бік піднесення її ролі в якісному розвитку людського капіталу, підвищенні інноваційної активності працівників. Спостерігається активізація наукових досліджень корпоративної культури з позицій соціального розвитку колективів, гармонізації соціально-трудова відносин, збагачення форм і методів корпоративної культури в інтересах ефективного використання та розвитку людського капіталу на етапі інноваційних змін.

Особливості останнього етапу у розвитку наукових уявлень про сутність та призначення корпоративної культури пояснюємо проявом низки тенденцій: глобалізації світового розвитку; загострення міжнародної конкуренції на світових ринках; переходу людства від індустріального до інформаційного суспільства (поширюється інтелектуалізація трудової

діяльності, зростає роль інноваційної праці); визнання здатності до творчості та інновацій пріоритетним чинником зростання матеріального і духовного багатства країн.

Внаслідок дії цих тенденцій поширюється розуміння того, що піднесення конкурентоспроможності підприємств у XXI ст. може бути пов'язане тільки з інноваційними зрушеннями, а це неможливо без створення команди партнерів-однодумців, здатних завдяки спільній меті і об'єднуючим цінностям прагнути до оновлення знань, розробки нововведень, необхідних для створення конкурентоспроможних продукції, товарів, послуг. Тому не випадково корпоративну культуру успішних компаній, не зважаючи на свої відмінності і притаманну специфіку в межах організації (свої традиції, цінності, ритуали), об'єднує дещо спільне, а саме, – налаштованість менеджерів і персоналу позитивно сприймати цінності освітньо-професійного розвитку, розвиток інтелектуальної та інноваційної складової людського капіталу. При цьому власники компаній на основі партнерських відносин не лише заохочують утвердження таких цінностей, а й стимулюють формування корпоративного духу – почуття згуртованості в їх реалізації [2; 6; 12; 14; 15], все більше зосереджують увагу на підвищенні якості людського капіталу засобами корпоративної культури [2; 6; 8; 9; 10; 13].

В Україні дослідженню цих питань присвячені публікації О.Балики, А. Воронкової, О. Грішнєвої, Г. Дмитренка, Т. Кицака, А. Колота, І. Петрової та ін. Зауважимо, що серед вітчизняних науковців триває дискусія про сутність і призначення корпоративної культури. До речі, корпоративну культуру часто ототожнюють з організаційною культурою. Так, Воронкова А., Баб'як М., Коренєв Е., Мажура І. вважають, що корпоративна культура, організаційна культура, культура фірми, виробнича культура, є, по суті, однаковими за змістом [5, с. 330-331]. З такими поглядами автори цієї статті погоджуються лише частково.

З нашої точки зору, доцільно розглядати корпоративну культуру в якості підсистеми організаційної культури підприємства. Така підсистема відображає 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. Узагальнення наукової думки дозволяє стверджувати, що успішна реалізація корпоративної культури потребує дотримання принципів системності, керованості, комплексності, науковості, ефективності, стратегічності та відкритості (рис.1).



Рис. 1. Роль корпоративної культури та принципи її формування  
Схема розроблена авторами на основі узагальнення наукових джерел.

При цьому вплив на якість людського капіталу прямо і непрямо здійснюється через вибір прийнятних моделей корпоративної культури. Вони можуть бути різноманітними (це засвідчують зокрема моделі Г.

Хаєта, Г. Джонсона, Е. Шейна та ін. [7; 12; 15]) і орієнтованими зокрема: на спільні морально-етичні цінності, на технологічні пріоритети, на прояв інноваційної активності, на партнерство упродовж трудового життя тощо. Вибір прийнятної моделі залежить від обраної місії, існуючої культури (людських відносин, технологічної, маркетингової тощо), рівня розвитку цінностей та традицій організації, обраних базових принципів.

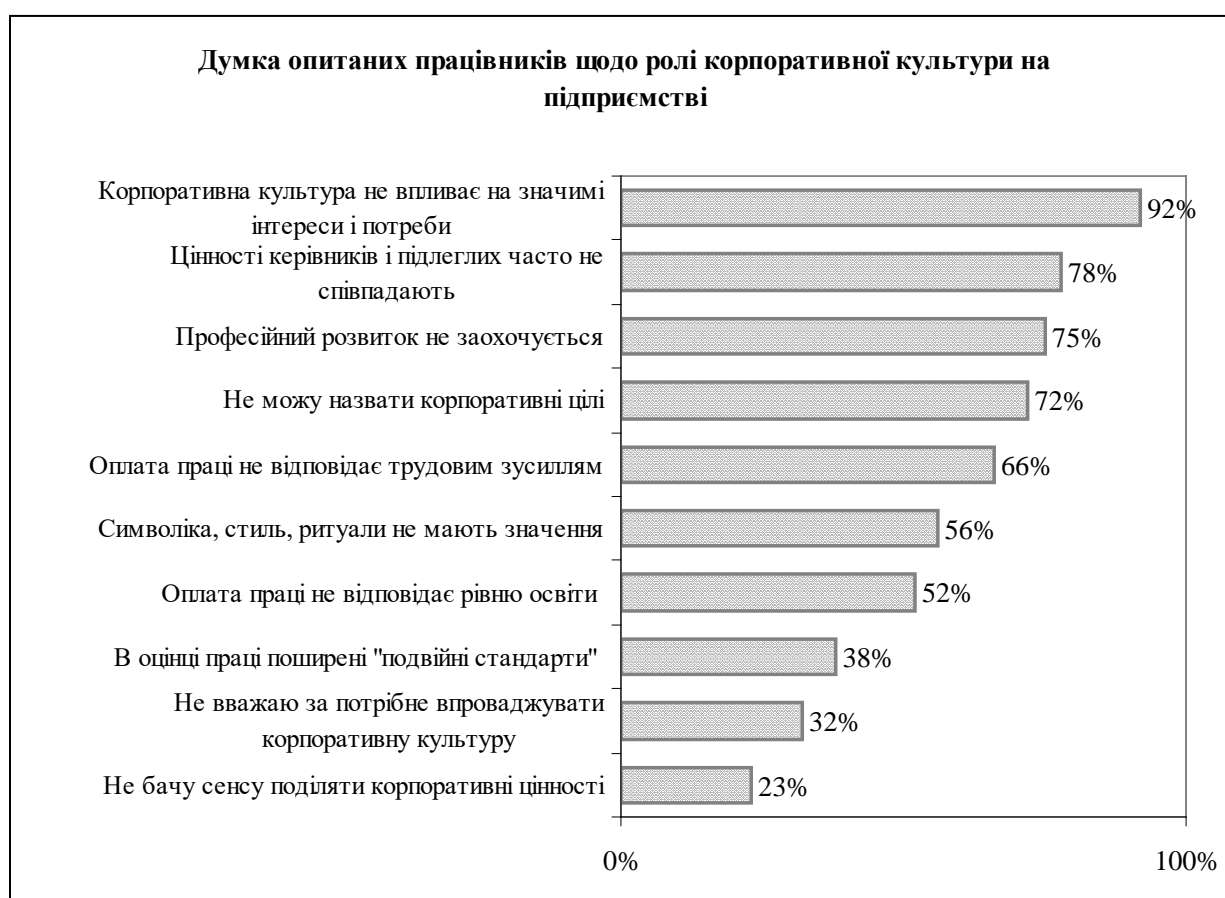
Розвиваючи наукові погляди, зазначимо, що корпоративній культурі притаманна низка особливостей: системність, історичний розвиток, соціальна основа (відображає соціальні інтереси, зв'язки домінуючої групи людей в організації), тісний зв'язок з ментальними, культурними, моральними цінностями певної нації, певного регіону. Нехтування цими особливостями провокує посилення протиріч у соціально-трудових відносинах, доводячи конфліктність до крайніх форм.

Доречно підкреслити, що практики в Україні звернули увагу на корпоративну культуру не так давно. Поштовхом для цього стали ринкові перетворення, проголошення демократичного шляху розвитку держави, приватизаційні процеси, відмова від планового управління економікою.

Всі ці багатоманітні явища в житті українського суспільства наприкінці ХХ-го ст. призвели до кардинальних змін в економіці та управлінні підприємствами. Індикатором таких змін стала зміна методів управління, зумовлена новими умовами господарювання, принципово інша організаційна структура більшості підприємств. Проте, незважаючи на численні зміни в діяльності підприємств, і менеджери, і вчені помітили, що найбільш консервативним елементом в системі управління залишається організаційна культура, а корпоративна культура у західному розумінні цього слова все ще не склалася, у більшості випадків вона не є прогресивною, не грає визначальної ролі у підвищенні якості людського капіталу.

Пояснення бачимо у поширенні формального підходу до проголошення корпоративних цілей, формування спільних корпоративних

цінностей, нестачі інформованості колективу та соціальної відповідальності адміністрації, профспілок в цих питаннях, неготовності значної частини керівників та їх підлеглих до нововведень, а також обмеженій мотивації до змін у сфері соціально-трудових відносин. Це засвідчили результати соціологічного дослідження на державних підприємствах енергетичної галузі Кіровоградської, Київської, Дніпропетровської, Черкаської областей. Анкета ставила за мету визначити роль корпоративної культури та її вплив на розвиток людського капіталу, а також ставлення персоналу до такої культури (рис.2).



**Рис. 2.** Окремі результати соціологічного дослідження ролі корпоративної культури у розвитку людського капіталу (у % до кількості опитаних працівників підприємств, 2015 р.)

*Джерело. Побудовано авторами за результатами власних досліджень.*

Стосовно рисунку 2 зауважимо, що нами наведено саме ті відповіді на запитання анкети, які не можуть не турбувати науковців. Їх аналіз

свідчить, що переважна більшість опитаних працівників на тлі падіння рівня життя в Україні бачить нестачу соціально справедливої оцінки праці, відсутність тісного зв'язку між освітою і оплатою праці, байдужість керівників до питань професійного розвитку, розбіжності в цілях керівників і підлеглих, поширеність подвійних стандартів в оцінці трудового внеску. Окреслене є прикладом ознак негативної корпоративної культури. Така культура, за думкою 92% опитаних, не впливає на соціально значимі цілі і потреби. Тому не дивно, що 72% опитаних не змогли назвати корпоративні цілі, а 32% респондентів не побачили сенсу у впровадженні корпоративної культури.

Звісно, коли працівники бачать, що проголошені корпоративні цінності не реалізуються, домовленості у сфері оплати та умов праці порушуються, корпоративна культура втрачає свою цінність і прогресивність. Наслідком такої ситуації стає погіршення результативності праці, руйнація довіри до керівництва. Безумовно, в Україні нині є і позитивні приклади корпоративної культури [9; 10; 13], проте це не стало масовим явищем для діяльності вітчизняних підприємств.

Виходячи з досвіду розвинених країн варто пам'ятати, що корпоративні цілі та цінності найкраще реалізуються передусім за умов гармонійних соціально-трудова відносин, які передбачають справедливу оцінку та оплату праці, партнерські відносини, соціальний діалог, соціальну відповідальність, сприяння освітньо-професійному розвитку, підтримку інноваційної активності за допомогою різноманітних методів матеріальної і нематеріальної мотивації, зокрема, організаційної, економічної, адміністративної, соціальної, морально-психологічної.

Системі існуючих в Україні соціально-трудова відносин поки не притаманні саме такі характеристики, що знецінює корпоративні цілі та цінності навіть тоді, коли вони проголошені. Разом з тим, окремої уваги потребує той факт, що вагомий відбиток на стані наявної корпоративної культури залишає національна культура, зокрема, національна трудова

культура, національна культура господарювання, трудова свідомість (менталітет). В цьому контексті слід мати на увазі, що можливості становлення прогресивної корпоративної культури потребує оновлення менталітету населення, який, до речі, є невід'ємною складовою якості людського капіталу.

Узагальнюючи викладене, на рисунку 3 пропонуємо авторське бачення механізму взаємозв'язку та взаємовпливу якісних складових людського капіталу і корпоративної культури.

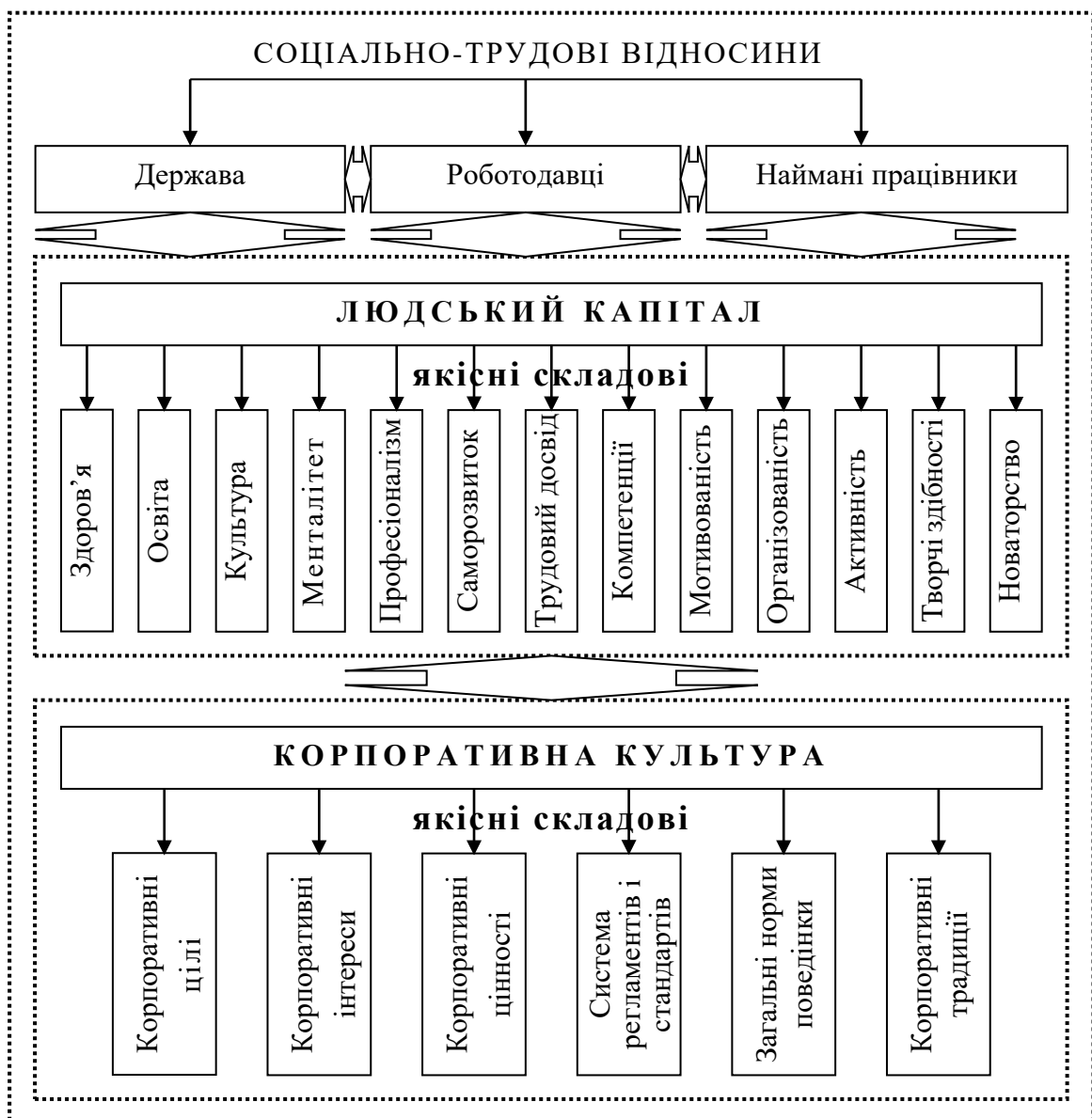


Рис. 3. Схема механізму взаємозв'язку якості людського капіталу і корпоративної культури в системі соціально-трудоких відносин  
Джерело. Побудовано авторами

З огляду на схему (рис.3), механізм буде ефективно спрацьовувати у напрямі утвердження позитивних корпоративних цінностей та підвищення якості людського капіталу лише в разі успішної соціальної взаємодії держави, роботодавців, профспілок. В разі нестачі такої взаємодії та відповідальності соціальних партнерів взаємозв'язки корпоративної культури і якісних складових людського капіталу послабляються. Іншими словами, взаємовплив якісних складових людського капіталу і корпоративної культури може бути не лише позитивним, позначаючись на підвищенні рівня освіченості, професіоналізму, майстерності, а й негативним, виявляючи себе через недостатню трудову віддачу, слабку організованість, нестачу дисциплінованості, згуртованості, соціальної відповідальності за власні дії. На наш погляд, лише на основі спільних зусиль соціальних партнерів та держави можливо побудувати гармонійні соціально-трудова відносини, а в їх межах – прогресивну корпоративну культуру, яка стане важелем підвищення якості людського капіталу.

Труднощі становлення корпоративної культури «західного зразка» на українських підприємствах значною мірою пояснюємо особливостями національного менталітету та його регіональними відмінностями. Менталітет пов'язаний з історичними, етнічно-культурними коренями, він формується упродовж багатьох поколінь, при цьому змінюється дуже повільно, віддзеркалюючись у свідомості батьків, дітей, онуків та правнуків. Враховуючи складність та довготривалий характер трансформацій менталітету, вкрай складно очікувати швидкі темпи оновлення корпоративної культури. Крім того процес формування прогресивної корпоративної культури не може бути ізольованим від впливу чинників, які формують якість людського капіталу на всіх економічних рівнях. Важливо, щоб не лише на підприємстві, а й в регіоні, в країні формувалося середовище, сприятливе для утвердження корпоративних цінностей, прояву творчості, інноваційної активності, згуртованості [7, с. 210-217 ].



## ВИСНОВКИ

Аналіз наукової думки та світового досвіду засвідчує, що корпоративна культура займає одне з провідних місць серед чинників регулювання якості людського капіталу.

В Україні корпоративна культура поки залишається невикористаним соціальним інструментом, який поки відчутно не сприяє підвищенню якості людського капіталу підприємств, їх інноваційному розвитку.

Аналіз взаємозв'язку якості людського капіталу і корпоративної культури, зокрема за підсумками соціологічного дослідження, довів нестачу культури соціальної взаємодії та згуртованості, девальвацію морально-трудова цінностей, слабку роль корпоративної культури у професійного розвитку персоналу, розбіжності в цілях керівництва і підлеглих.

Рекомендації щодо становлення прогресивного розвитку корпоративної культури в Україні та її позитивного впливу на якість людського капіталу слід пов'язувати: 1) з активізацією соціального діалогу на всіх рівнях, підвищенням відповідальності усіх партнерів за якість людського капіталу; 2) чітким дотриманням базових принципів корпоративної культури; 3) прозорістю і зрозумілістю системи оцінки та стимулювання праці, соціальною справедливістю в оцінці трудового внеску керівників і підлеглих; 4) урахуванням особливостей національного трудового менталітету та необхідності його поступової якісної трансформації; 5) гармонійним розвитком соціально-трудова відносин.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

[1] **Антонюк В.П.** Кількісні та якісні освітні параметри формування людського капіталу України: регіональний вимір // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. Концепція соціально-економічного розвитку регіонів у умовах викликів глобалізації: зб. наук. праць: у 3 т. – Т. 3. Донецьк, 2011. – С. 342 – 352.

[2] **Арнаутова Ю.Е.** Средневековые истоки современной корпоративной культуры / Ю.Е. Арнаутова // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. – № 1. – С. 119–123.

[3] **Балыка Е.Г.** Корпоративная культура инновационного предприятия: практические особенности / Балыка Е.Г. // Вести Института предпринимательской деятельности. – Минск, 2013. – Вып. 2(9)/2013. – С. 28–33.

[4] **Богиня Д.П.** Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики: [монографія] / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна [передмова І.Ф. Курас]. – Київ: «Шторм», 2003. – 382 с.

[5] **Воронкова А.Е.** Корпорації: управління та культура: [монографія] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е. Коренев та ін. [за ред. Воронкової А.Е.] – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.

[6] Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: [монографія] / М.В. Семикіна, С.Р. Пасєка, А.Д. Федунець та ін. [За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М.В. Семикіної] – Черкаси: видавництво «МАКЛАУТ», 2012. – 320 с.

[7] Корпоративна культура: [Навч. посіб. для вищ. навч. закл] / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та ін. [під заг. ред. Г.Л. Хаєт].– К. : Центр навч. л-ри, 2003.– 402 с.

[8] **Петрова І.Л.** Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку / І.Л. Петрова // Вісник Прикарпатського ун-ту, 2014. – серія «Економіка».– Вип. 10. – С. 76-79.

[9] **Петрова І.Л.** Культура організації: міф чи засіб стати сильніше / І.Л. Петрова, О.Г. Балака // Організатор, 2012. – № 5. – С. 21–24.

[10] **Семикіна М.В.** Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беляк, Г. Волчкова // Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles. - "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. – С. 98 – 103.

[11] Соціально-трудо́ві відносини: проблеми гармонізації: [колективна монографія] / М.В. Семикіна, З.В. Смутчак, С.Р. Пасека, Ю.Д.Петров / За ред. М.В. Семикіної. – Кіровоград: КНТУ, «КОД», 2012. – 300 с.

[12] Управление человеческими ресурсами / [под ред. М. Пула, М. Уорнера ]. – С Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. — 1982. — Nov.-Dec.

[13] **Ячменева В.М.** Особенности формирования корпоративной культуры в Украине [Текст] : к изучению дисциплины / В.М Ячменева, Л.И. Вериковская // Экономика и управление : Научно-практическое издание. – 2006. – № 5. – С. 49 –54.

[14] **Henri Fayol.** Administration Industrielle et Générale, 1916. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. – М.: 1923. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>

[15] **Shein E.H.** Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. — San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. – 437 с.