

DOI 10.15589/jnn20150317  
УДК 331.5:331.108.26  
С30

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

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

**Maryna V. Semykina**  
semikinamv@i.ua  
ORCID: 0000-0001-6995-1267

**Tetiana O. Belyak**  
bta\_1269@ukr.net  
ORCID: 0000-0001-6272-8409

**М. В. Семикіна**  
д-р екон. наук, проф.

**Т. О. Беляк**  
асп.

*Kirovohrad national technical university*

*Кіровоградський національний технічний університет*

**Abstract.** The essence of human capital quality and the factors forming it has been developed. On the basis of foreign experience, it is proved that corporate culture plays one of the leading roles among the factors regulating human capital quality at the enterprise level. Evolution of scientific views concerning the essence of corporate culture was analyzed. The author's approach to the understanding of corporate culture is suggested. The specifics of corporate culture at the enterprises of Ukraine were determined. The features of the interdependence of corporate culture and human capital quality are identified. The principles of corporate culture development and its role in the improvement of human capital quality are determined. The scheme of interrelations between corporate culture and human capital quality in the system of social and labour relations is suggested. The interrelation of corporate culture and human capital quality is substantiated on the basis of processing of the results of the sociological poll at the enterprises. The recommendations concerning the improvement of human capital quality and the formation of mechanism of the progressive corporate culture at the enterprise level in the context of increase of its influence on the motivation of the educational and professional development of the personnel are developed.

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

**Аннотация.** Раскрыта сущность качества человеческого капитала и факторов, 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.

**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-трудових 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.

### REFERENCES

- [1] Antoniuk V.P. *Kilkisni ta yakisni osvritni parametry formuvannia liudskoho kapitalu Ukrainy: rehionalnyi vymir* [Quantitative and qualitative educational parameters of the human capital formation in Ukraine: the regional dimension]. *Stratehii i mekhanizmy rehuliuвання promysloвого rozvytku. Kontseptsiiia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv u umovakh vyklykiv hlobalizatsii — Strategies and mechanisms for controlling the industrial development. The concept of the social and economic regions development under globalization challenges*, 2011, vol. 3, pp. 342–352.

- [2] Arnautova Yu. Ye. *Srednevekovye istoki sovremennoy korporativnoy kultury* [Medieval origins of the modern corporate culture]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom — Management in Russia and abroad*, 2008, no. 1, pp. 119–123.
- [3] Balyka Ye. G. *Korporativnaya kultura innovatsionnogo predpriyatiya: prakticheskie osobennosti* [Corporate culture of an innovative enterprise: practical features]. *Vesti Instituta predprinimatelskoy deyatel'nosti — Bulletin of the Institute of entrepreneurship*, 2013, no. 2, issue 9, pp. 28–33.
- [4] Bohynia D. P., Semykina M. V. *Mentalnyi chynnyk u sferi pratsi: problemy teorii ta praktyky* [Mental factor in regard to work: problems of the theory and practice]. Kyiv, Shtorm Publ., 2003. 282 p.
- [5] Voronkova A. Ye., Babiak, M. M., Koreniev Ye. et al. *Korporatsii: upravlinnia ta kultura* [Corporations: management and culture]. Drohobych, Vymir Publ., 2006. 376 p.
- [6] Semykina M. V., Pasiaka S. R., Fedunets A. D. et al. *Innovatsiina pratsia: diahnozyka problem, vazheli aktyvizatsii* [Innovative work: diagnosing problems, activating levers]. Cherkasy, MAKLAUT Publ., 2012. 320 p.
- [7] Khaiet H. L., Yeskov O. L., Khaiet L. H. et al. *Korporatyvna kultura* [Corporate culture]. Kyiv, Tsentri navchalnoi literatury Publ., 2003. 402 p.
- [8] Petrova I. L. *Zminy korporativnoi kultury yak imperatyv orhanizatsiinoho rozvytku* [Changes in corporate culture as the imperative of the organizational development]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu — Bulletin of Carpathian University*, 2014, issue 10, pp. 76–79.
- [9] Petrova I. L., Balyka O. H. *Kultura orhanizatsii: mif chy zasib staty sylnishe* [Organization culture: a myth or a tool of becoming stronger]. *Orhanizator — Organizer*, 2012, no. 5, pp. 21–24.
- [10] Semykina M., Belyak T., Volchkova H. *Rozvytok korporativnoi kultury yak peredumova nakopychennia sotsialnoho kapitalu* [Development of corporate culture as a prerequisite for the accumulation of social capital]. *Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles*. Vienna, Austria, «East West» Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, 2015, pp. 98–103.
- [11] Semykina M. V., Smutchak Z. V., Pasiaka S. R., Petrov Yu. D. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy harmonizatsii* [Social and labor relations: problems of the harmonization]. Kirovohrad, KNTU, «KOD» Publ., 2012. 300 p.
- [12] Pul M., Uorner M. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human resources management]. *C Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors*, 1982, Nov.–Dec.
- [13] Yachmeneva V. M., Verikovskaya L. I. *Osobennosti formirovaniya korporativnoy kultury v Ukraine* [Special features of the corporate culture formation in Ukraine]. *Ekonomika i upravlenie — Economics and Management*, 2006, no. 5, pp. 49–54.
- [14] Fayol Henri. *Administration Industrielle et Générale. Centr gumanitarnykh tekhnologiy — Centre of Humanitarian Technologies*, 1923. Available at: <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 p.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У XXI ст. 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 кожного працівника. 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 й гармонізацію соціально-трудових 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 закордонних дослідників (Т. Шульца, Г. Беккера, Дж. Кендрика, Ф. Махлупа, Р. Капелюшнікова, Ю. Корчагіна) й набула розвитку в публікаціях українських науковців (В. Антонюк [1], О. Грішнєвої, Т. Заяць, В. Новікова, В. Онікієнка та ін.).

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

Разом з тим, проблеми взаємозв'язку якості людського капіталу й корпоративної культури все ще залишаються недостатньо вивченими, що зумовлює

нестачу культури соціальної взаємодії й згуртованості в розв'язанні питань економічного зростання та інноваційного розвитку.

**МЕТА СТАТТІ** — дослідження характеру впливу корпоративної культури на якісні складові людського капіталу в чинній системі соціально-трудова відносин України.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Теоретичний аналіз дозволив з'ясувати, що якість людського капіталу в сучасній літературі розуміють як сукупність притаманних працівникам якісних характеристик, 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, творчих, підприємницьких здібностей, загальну культуру, мотивованість, дисциплінованість, мобільність, 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 завдяки цілеспрямованому розвитку певних якостей людина працевлаштовується і отримує дохід, що забезпечує добробут і 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 і 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-трудова 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 всеохопної кризи, необхідності пошуку соціальних резервів економічного зростання молоді незалежної держави та інноваційного розвитку.

Водночас на тлі розгортання медико-демографічної кризи в Україні, економічних негараздів, безкінечних політичних баталій і 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 в розвитку й використанні людського капіталу неможливо розв'язати, спираючись на арсенал традиційних методів управління, постає необхідним залучення нових соціальних ресурсів, здатних подолати асоціальні тренди в 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 впродовж останніх двох століть. На нашу думку, можна відзначити такі етапи еволюції таких уявлень:

I етап: поява терміна «корпоративна культура» у XIX ст., який спочатку стосується визначення спільних зовнішніх атрибутів в одязі й 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 виявляється 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. Вотермена, Г. Хофстеда, П. Тернера з'ясовано, що однотипні управлінські методи впливу на трудову поведінку працівників у різних організаціях показують розбіжності в поведінкових реакціях, які часто є протилежними; причина такого часто криється в 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. Корпоративну культуру все більше стали сприймати як систему базових уявлень, переконань і прагнень, що не просто описано й зафіксовано в документах і яких дотримується група, але й таких, що, за визначенням Е. Шейна, існують у головах людей і відповідно до яких проводиться їх діяльність в даній організації [15];

IV етап: початок XXI ст.; у світі відбувається зміна пріоритетів у розвитку корпоративної культури

підприємств у 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-трудових відносин, збагачення форм і методів корпоративної культури в інтересах ефективного використання й розвитку людського капіталу на етапі інноваційних змін.

Особливості останнього етапу в розвитку наукових уявлень про сутність і 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 неможливе без створення команди партнерів-однодумців, здатних завдяки спільній меті і об'єднуючим цінностям прагнути до оновлення знань, розробки нововведень, необхідних для створення конкурентоспроможних продукцій, товарів, послуг. Не випадково корпоративну культуру успішних компаній, незважаючи на певні відмінності й 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. Грішнкової, 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 отожднюють з організаційною культурою. А. Воронкова, М. Баб'як, Е. Коренев, І. Мажура вважають, що поняття «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 як підсистему організаційної культу-

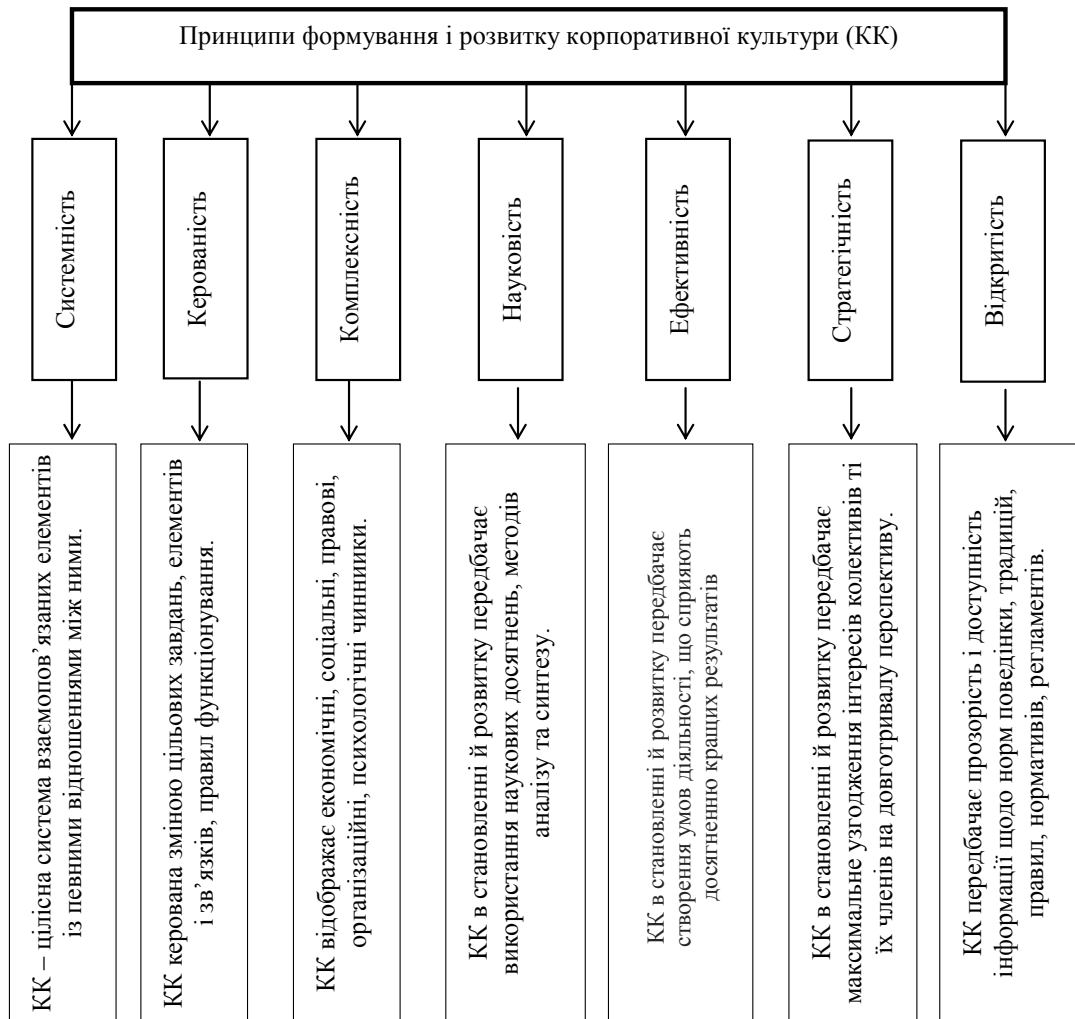
ри підприємства. Така підсистема відображає сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації й вимог зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що успішна реалізація корпоративної культури потребує дотримання принципів системності, керованості, комплексності, науковості, ефективності, стратегічності й відкритості (рис. 1).

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, технологічні пріоритети, прояв інноваційної активності, партнерство впродовж трудового життя тощо. Вибір прийнятної моделі залежить від обраної місії, наявної культури (людських відносин, технологічної, маркетингової тощо), рівня розвитку цінностей і 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 домінантної 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.

Доцільно 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 XX-го ст. призвели до кардинальних змін в економіці й управлінні підприємствами. Індикатором таких перетворень стало застосування нових методів управління, зумовлена новітніми 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 в західному розумінні цього слова все ще не склалася, у більшості випадків вона не є прогресивною, не має вирішального значення в підвищенні якості людського капіталу.



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

Пояснення бачимо в поширенні формального підходу до проголошення корпоративних цілей, формування спільних корпоративних цінностей, нестачі інформованості колективу й соціальної відповідальності адміністрації, профспілок у 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).

Щодо рис. 2 зауважимо, що авторами наведено саме ті відповіді на запитання анкети, які не можуть не непокоїти науковців. Їх аналіз свідчить, що переважна більшість опитаних працівників на тлі падіння рівня життя в Україні бачить нестачу соціально спра-

ведливої 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, на думку 92% опитаних, не впливає на соціально значущі цілі й 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 й умов праці порушуються, корпоративна культура втрачає свою цінність і прогресивність. Наслідком такої ситуації стає погіршення результативності праці, руйнація довіри до керівництва. Безумовно, в Україні сьогодні є й позитивні приклади корпоративної культури [9, 10, 13], проте це не стало масовим явищем для діяльності вітчизняних підприємств.

Думка опитаних працівників щодо ролі корпоративної культури на підприємстві



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

Джерело: Побудовано авторами за результатами власних досліджень

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

Системі чинних в Україні соціально-трудових відносин поки не властиві саме такі характеристики, що знецінюють корпоративні цілі й цінності навіть тоді, коли вони проголошені. Разом з тим, окремої уваги вимагає той факт, що вагомий відбиток на стані наявної корпоративної культури залишає національна культура, зокрема, такі її складові, як трудова культура, культура господарювання, трудова свідомість (менталітет). У цьому контексті слід мати на увазі, що можливості становлення прогресивної корпоративної культури потребують оновлення менталітету населення, який, до речі, є невід'ємною складовою якості людського капіталу.

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

З огляду на схему (рис. 3) механізм буде ефективно спрацьовувати в напрямі утвердження позитивних корпоративних цінностей і підвищення якості людського капіталу лише за успішної соціальної взаємодії держави, роботодавців, профспілок. У разі нестачі такої взаємодії й відповідальності соціальних партне-

рів взаємозв'язки корпоративної культури і якісних складових людського капіталу послабляються. Іншими словами, взаємовплив якісних складових людського капіталу й 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 нашу думку, лише на основі спільних зусиль соціальних партнерів і держави можливо побудувати гармонійні соціально-трудові 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 історичним, етнічно-культурним корінням, він формується впродовж багатьох поколінь, при цьому змінюється дуже повільно, віддзеркалюючись у свідомості батьків, дітей, онуків і правнуків. Враховуючи складність і 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].

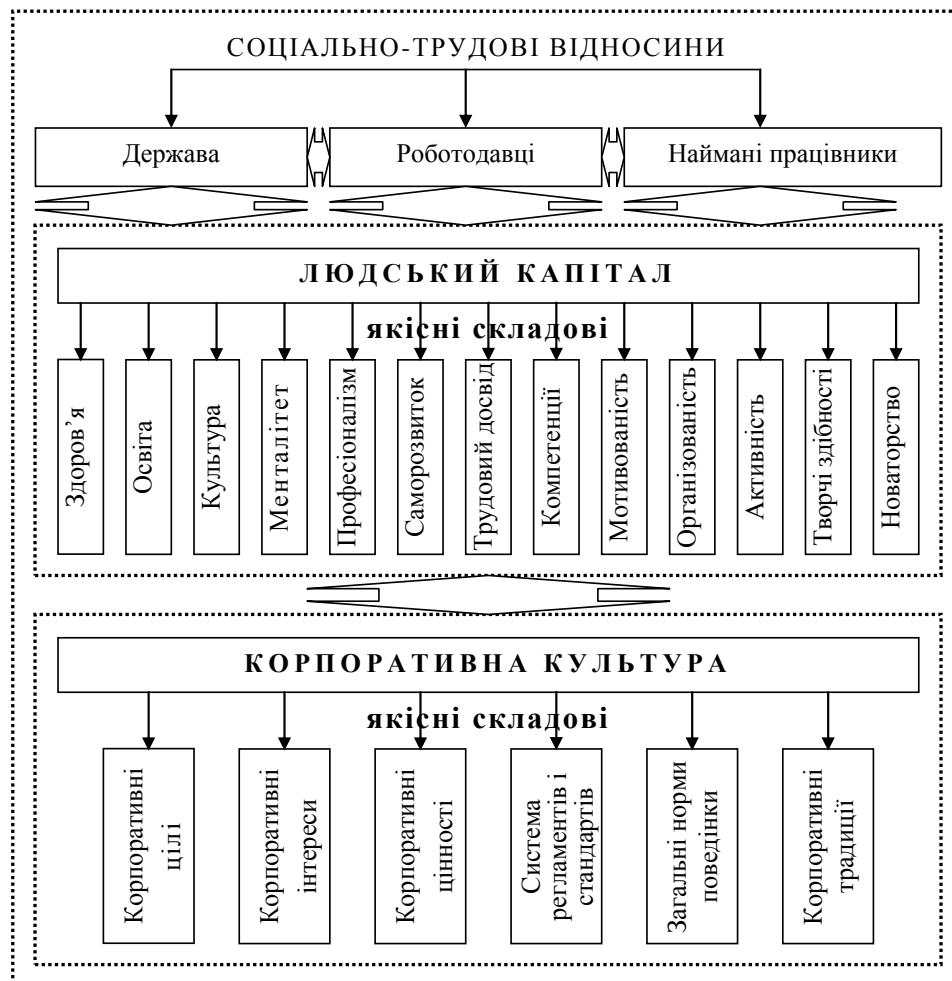


Рис. 3. Схема механізму взаємозв'язку якості людського капіталу і корпоративної культури в системі соціально-трудових відносин

Джерело: побудовано авторами

**ВИСНОВКИ.** Аналіз наукової думки і світового досвіду засвідчує, що корпоративна культура посідає 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.

Дослідження взаємозв'язку якості людського капіталу й корпоративної культури, зокрема за підсумками соціологічного опитування, довів нестачу культури соціальної взаємодії та згуртованості, девальвацію морально-трудових цінностей, слабку роль корпоративної культури в професійному розвитку персоналу, розбіжності в цілях керівництва й підлеглих.

Рекомендації щодо становлення прогресивного розвитку корпоративної культури в Україні та її позитивного впливу на якість людського капіталу слід пов'язувати з: 1) 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 й стимулювання праці, соціальною справедливістю в оцінці трудового внеску керівників і підлеглих; 4) урахуванням особливостей національного трудового менталітету й необхідності його поступової якісної трансформації; 5) гармонійним розвитком соціально-трудових відносин.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] **Антонюк, В. П.** Кількісні та якісні освітні параметри формування людського капіталу України: регіональний вимір [Текст] / В. П. Антонюк // 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 [Текст] / Ю. Е. Арнаутова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2008. — № 1. — С. 119–123.
- [3] **Балыка, Е. Г.** Корпоративная культура инновационного предприятия: практические особенности [Текст] / Е. Г. Балыка // 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 [Текст] : монографія / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна [передмова І. Ф. Курас]. — К. : «Шторм», 2003. — 382 с.
- [5] **Воронкова, А. Е.** Корпорації: управління та культура [Текст] : монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Коренев та ін. [за ред. А. Е. Воронкової]. — Дрогобич : Вимір, 2006. — 376 с.
- [6] Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації [Текст] : монографія / М. В. Семикіна, С. Р. Пасека, А. Д. Федунець та ін. [За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Семикіної]. — Черкаси : «МАКЛАУТ», 2012. — 320 с.
- [7] Корпоративна культура [Текст] : 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 [Текст] / 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 [Текст] / І. Л. Петрова, О. Г. Балика // Організатор, 2012. — № 5. — С. 21–24.
- [10] **Семикіна, М. В.** Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу [Текст] / 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-трудові відносини: проблеми гармонізації [Текст] : 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 [Текст] / [под ред. М. Пула, М. Уорнера]. — C 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] / В. М. Ячменева, Л. И. Вериковская // Экономика и управление : Научно-практическое издание. — 2006. — № 5. — С. 49–54.
- [14] **Fayol, H.** Administration Industrielle et Générale, 1916. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. [Электронный ресурс] / Центр гуманитарных технологий. — М., 1923. Режим доступа : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>
- [15] **Shein, E. H.** Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. — San-Francisco. CA. : Jossey-Bass Inc., 1985. — 437 с.

---

© М. В. Семикіна, Т. О. Беляк

Надійшла до редколегії 29.04.2015

Статтю рекомендує до друку член редколегії ЗНП НУК  
д-р техн. наук, проф. *І. О. Іртищєва*