

підприємства нових виробництв та використання існуючих для випуску нової номенклатури виробів, що може мати різні функціональні форми щодо основного виробництва з метою завоювання нових ринків, отримання додаткових прибутків, мінімізації ризиків та посилення власних конкурентних позицій.

Диверсифікація виробництва являється внутрішнім способом оптимізації (зниження) ризику, зменшує вразливість підприємства негативним змінам, в умовах нестабільності виступає інструментом виживання й розвитку, оскільки врівноважує втрати (недоотримання прибутків і збитки) і прибутки в різних сегментах ринку.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Як ми бачимо, диверсифікація відбувається під впливом ринкових процесів з комерційними та соціальними цілями. Вона дозволяє більш ефективно використовувати підприємницькі здатності й резерви, підвищувати загальну норму прибутковості на інвестований капітал. Виступає способом зниження підприємницького ризику шляхом ефективного управління бізнесом – портфелем видів діяльності підприємства.

Таким чином, на основі дослідження теоретичних аспектів диверсифікації [2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 16] необхідно відмітити, що поняття "диверсифікація" більшістю авторів представлено як складний процес, що охоплює різноманітні організаційні, економічні, правові, соціальні та інші зміни на підприємстві або фірмі, завданнями якого є – підвищення ефективності виробництва, зниження ризику банкрутства, своєчасна реакція та адаптація змінам економічної кон'юнктури ринку з метою забезпечення росту прибутків за рахунок використання ринкових можливостей і формування, збереження і зміцнення конкурентних переваг та позицій на ринку (мікрорівень). На макрорівні диверсифікація має на меті – розвиток пріоритетних галузей економіки та перелив капіталу з традиційних чи низько прибуткових галузей в найбільш перспективні та наукомісткі, високо-рентабельні галузі; удосконалення механізму трансферу технологій; формування господарського середови-

ща ринкової економіки, розвиток ринкової інфраструктури за рахунок створення товаровиробниками власної інфраструктури; демонополізацію економіки шляхом розукрупнення об'єднань, появи нових суб'єктів ринку, посилення конкуренції; зміну галузевої структури економіки країни та розвиток міжгалузевих зв'язків.

Диверсифікація діяльності підприємства – це динамічний процес, що відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів ринкового середовища, а тому може мати різні цілі і мотиви. Основною комерційною метою диверсифікації, незалежно від її цілей і мотивів, являється збільшення прибутку, за рахунок додаткових ринкових можливостей, і формування, збереження й зміцнення конкурентних переваг. При цьому методи і форми підтримки конкурентних переваг залежать виключно від виду економічної (виробничо-господарської) діяльності підприємства, специфіки його управлінської системи і галузі в цілому.

1. Андриасова І. Шість типів активності // Риск. – 1996. – № 10-12.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
3. Економічна енциклопедія: У трьох томах / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2000. – Т. 1.
4. Ермошенко Н.Н., Скворцов Н.Н. Словарь-справочник предпринимателя. – К.: УкрИНТЭИ, 1993.
5. Золотоголов В.Г. Энциклопедический словарь по экономике. – Минск: Полымя, 1997.
6. Краткий внешнеэкономический словарь-справочник. – М.: Междунар. отношения, 1991.
7. Лебедев Ю.Г., Богатырев С.Ю. Диверсификация промышленных систем // Известия высших учебных заведений. Сер.: Цветная металлургия. – 1997. – № 4. 8. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Старобуцкая Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М., 1999.
9. Савицкая Е.В., Есеев О.В. Экономический словарь-справочник для юных бизнесменов. – М.: Финансы и статистика, 1994.
10. Словарь иностранных слов. – 18-е изд., стереот. – М.: Рус. яз., 1989.
11. Словник-посібник економічних термінів: Рос.-укр.-англ. / О. Дрозд, В.В. Дубічинський, А.С. Дяков та ін.; За ред. Т.Р. Кияка. – К.: Вид. Дім. "КМ" Academia, 1997.
12. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 4-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1989.
13. Стратегический синергизм. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
14. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Акалис, 1996. – 320 с.
15. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000.
16. Экономическая энциклопедия / Ин-т экономики; Гл. ред. Л.И. Абалкин. – М.: Экономика, 1999.

Надійшла до редколегії 26.11.2007

О. Євтушевська, асп.

## ІННОВАЦІЙНІ СКЛАДОВІ ВІТЧИЗНЯНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

*Висвітлюється сутність інноваційних складових корпоративної культури та їх вплив на становлення вітчизняної корпоративної культури. Досліджується розвиток корпоративної культури в Україні, надаються рекомендації стосовно її вдосконалення. Визначаються основні особливості функціонування вітчизняної корпоративної культури.*

*The nature and the influence of the innovation elements of a corporate culture on a domestic corporate culture are lightening. A development of the corporate culture in Ukraine are researching and recommendations of its improvement are giving. A main distinctiveness of the functioning of the domestic corporate culture are giving.*

**Постановка проблеми.** Становлення та розвиток корпоративного сектора України призвів до необхідності формування вітчизняної корпоративної культури, що, значною мірою, регулює діяльність акціонерних товариств. Рівень її розвитку є індикатором збалансованості корпоративних відносин, що формуються в межах корпоративного сектора. Корпоративна культура являє собою внутрішню мотивацію діяльності акціонерного товариства, а також є результатом культурного розвитку як суспільства в цілому, так і окремих індивідів зокрема. Розвиток корпоративної культури є досить складним процесом, який поєднує у собі вплив та взаємодію різних факторів як об'єктивного так і суб'єктивного характеру. Категорія корпоративна культура також має свою структуру, яка умовно поділяється на декілька рівнів, кожен з яких є результатом розвитку господарською діяльності, а також результатом впливу людського фактору. Одним з найважливіших завдань для України на сьогодні є пошук шляхів вдос-

коналення вітчизняної корпоративної культури, зокрема її інноваційних складових.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням проблем розвитку корпоративної культури займається ряд вчених, зокрема В. Співак, Н. Тесакова, Є. Катасонова, Л. Хайет, І. Драб та інші. Проте, варто зазначити, що обсяги дослідження корпоративної культури не є достатніми, так як остання характеризується значною динамікою розвитку, особливо у країнах з нестабільною економічною ситуацією, зокрема в Україні. Недостатньо дослідженим є питання інноваційних складових корпоративної культури, які впливають на розвиток вітчизняної системи корпоративної культури в цілому.

В цілому, вчені здебільшого, досліджують сутність та структуру корпоративної культури. Зокрема, у [1, с.332] аналізується сутність корпоративної культури, чинники, що впливають на її розвиток, а також формування вітчизняної системи корпоративної культури. В [2, с.159] досліджуються основні типи корпоративної

культури, які характерні для країн з різним рівнем розвитку, зокрема надається їх детальна класифікація, в залежності від різних критеріїв дослідження. В [3, с.44] аналізується філософський підхід стосовно проблеми розвитку корпоративної культури. Можна сказати, що дослідження проблеми інноваційних складових корпоративної культури в Україні потребує поглибленого та всеохоплюючого дослідження.

#### **Невирішені раніше частини загальної проблеми.**

Як вже зазначалося, недостатньо висвітленим є питання формування інноваційних складових у вітчизняній корпоративній культурі, зокрема дослідження сутності інноваційних складових корпоративної культури в Україні. Крім того, необхідно здійснити визначення причин та передумов їх появи, а також виявити можливості створення інноваційної моделі вітчизняної корпоративної культури. До основних завдань також належить висвітлення основних проблем у її формуванні. Варто зазначити, що для формування інноваційної моделі вітчизняної корпоративної культури необхідно розробити ряд рекомендацій, які дозволили б наблизитись до цієї мети.

**Метою статті** є висвітлення основних інноваційних складових вітчизняної корпоративної культури та їх ролі у становленні вітчизняної моделі корпоративної культури.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративну культуру можна визначити як сукупність думок, еталонів, поведінки, настроїв, символів, відносин та способів ведення бізнесу [1, с. 332]. Характерним для неї є те, що вона майже не отримує нормативного закріплення в законодавстві і базується швидше на моральних якостях суб'єктів господарювання та на культурному рівні працівників підприємства. Динамічний розвиток ринкової економіки призвів до формування інноваційних складових вітчизняної корпоративної культури, які відіграють важливу роль у функціонуванні акціонерних товариств в Україні. Формування інноваційних складових корпоративної культури є результатом розвитку вітчизняного корпоративного сектора, що характеризується рядом особливостей, а також впливом загальної економічної та політичної ситуації в країні. Корпоративна культура є досить складним явищем, яке є результатом історичного, культурного, релігійного та економічного розвитку країни. Саме тому вона характеризується різними проявами, зокрема зовнішніми (манера поведінки, стиль одягу, архітектура приміщення тощо) цінностями та віруваннями, а також базовими концепціями та відносинами, які формуються внаслідок ментальних особливостей нації. Під корпоративною культурою також розуміють сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо. Остання є поєднанням домінування економічних пріоритетів та внутрішньої потреби індивіда до визначених правил поведінки та самоорганізації. Крім того, корпоративна культура умовно розділяється на декілька видів, кожен з яких характерний для того чи іншого стилю управління компанією [2, с. 161]. Стосовно різних видів корпоративної культури можна сказати, що вони є відображенням відносин між різними групами економічних агентів всередині корпорації і по-різному впливають на трудову атмосферу в колективі.

Для аналізу основних інноваційних складових корпоративної культури необхідно висвітлити деякі проблеми, що виникають у процесі формування її вітчизняної моделі. Зокрема, досить часто культурний рівень керівників акціонерних товариств не відповідає стандартам розвинених країн. Оскільки, корпоративна культура є нематеріальною стороною діяльності організації,

то в нашій країні, де ще не сформовані етичні правила корпоративної поведінки, важко говорити про розвиток інноваційної моделі вітчизняної корпоративної культури, хоча саме вона формує ставлення один до одного учасників корпоративних відносин та створює належну атмосферу для діяльності акціонерного товариства. Корпоративна культура визначає індивідуальність компанії більшою мірою, ніж продукція, яку вона випускає. Саме індивідуальності часто й не вистачає акціонерним товариствам України. Нерозвиненість корпоративної культури призводить до послаблення міжособистісних та міжгрупових зв'язків в організації. Одним з аспектів корпоративної культури, які також потребують уваги, є етичні цінності корпорації, до яких належать ритуали і церемонії, історії, символи та мова. Для більшості вітчизняних організацій, які порівняно нещодавно стали на шлях розвитку, такі елементи корпоративної культури не властиві. В країнах з розвиненим корпоративним сектором корпоративна культура є невід'ємною часткою їх діяльності. Українські компанії в умовах глобалізації, як правило, просто копіюють деякі елементи західних корпоративних цінностей. В гіршому випадку вони навіть не прагнуть її розвивати, що призводить до створення т.зв. кланової корпоративної культури, при якій норми та правила поведінки формуються ніби самі собою, за умов найменшого впливу традиційних моральних цінностей.

За твердженням В. Соловйова: "Царина матеріальних відносин (найбільшим чином економічних) має право на те, щоб стати предметом моральної дії людини..." [3, с. 44]. Ця думка підтверджується широким розвитком корпоративної культури в межах акціонерних секторів різних країн.

На динаміку розвитку інноваційної моделі вітчизняної корпоративної культури впливає ряд чинників, зокрема історичних, релігійних, культурних та економічних. Передусім до них можна віднести історичні особливості розвитку країни. Наприклад, в Україні становлення корпоративних цінностей було суттєво загальмовано внаслідок відсутності в нашій країні з 30-х років ХХ століття акціонерних товариств. Протягом близько семидесяти років в Україні фактично не існувало корпоративного сектора, відповідно, не йшлося ні про який розвиток корпоративної культури, яка почала формуватися лише на початку 90-х років.

Другим суттєвим чинником формування корпоративної культури в багатьох країнах є релігійні переконання нації. Зокрема, корпоративна культура США та країн Західної Європи традиційно пов'язується з протестантською етикою, а культура Японії – з етикою буддизму. Деякі дослідники вважають, що на корпоративну культуру в Україні впливає православна етика, проте, на жаль, роки атеїстичної пропаганди послабили її вплив на всі сфери діяльності суспільства, тому вплив релігійної етики не є відчутним.

На розвиток корпоративної культури також впливають ментальні особливості народу. Їх вплив особливо відчутний в країнах Західної Європи, США та Японії. В Україні, за умов активізації глобалізаційних процесів, та система корпоративних цінностей, яка нав'язується нам з боку Заходу, досить часто не відповідає ментальним особливостям українців. Передусім, зі становленням в нашій країні корпоративного сектора в найманих працівниках намагаються розвивати такі якості як прагматизм, індивідуалізм, раціональність. Проте, далеко не всі з цих рис відповідають менталітету українців, крім того, такий підхід призводить до "споживацького" ставлення до життя. В цілому, бездумне копіювання західного зразка корпоративної культури без врахування національних особливостей може призвести до послаблення позицій національної культури народу.

Крім того, на розвиток корпоративної культури впливають також економічні, політичні та ідеологічні передумови, проте, їх вплив, швидше, простежується в зовнішніх проявах корпоративних цінностей.

Аналізуючи стан розвитку корпоративної культури в Україні, варто зазначити, що до інноваційних складових її формування можна віднести: синтез елементів західних моделей корпоративного управління та командного стилю управління, характерного для підприємств планової економіки, розвиток т.зв. кланової корпоративної культури, яка характерна лише для країн з нестабільною економічною та політичною ситуацією, спроби сформувати вітчизняний тип корпоративної культури в межах окремих акціонерних товариств, передусім у галузі харчової промисловості. Зокрема, частина товариств, що працює в цій сфері, прагне сформувати таку систему корпоративної поведінки, яка б найбільше відповідала національним потребам та менталітету. Як правило, це стосується вітчизняних птахофабрик та підприємств, що займаються виробництвом продуктів харчування. На таких прикладах видно, що становлення вітчизняної системи корпоративної культури можливе, проте воно, передусім, залежить від керівництва компанії.

В цілому, досить важко визначити інноваційну модель корпоративної культури для України загалом. Цікавим є питання про те, чи варто застосовувати в Україні соціально-ринкову систему корпоративної культури, яка характерна для країн Західної Європи, чи все ж таки спробувати створити власні корпоративні цінності на основі історичних, релігійних, ментальних, культурних, економічних чинників характерних саме для нашої країни. Хоча останнє на даний момент є досить складним завданням, так як Україна знаходиться в економічній та гуманітарній кризі свого розвитку. За умов панування чужорідних цінностей надзвичайно важко створити свій особливий тип корпоративної культури. Саме на основі цих негативних чинників і формується кланова культура, про яку зазначалося вище. Остання хоч і є найбільш стійкою до економічної та соціальної нестабільності в країні, все ж не може вважатися повноцінним типом корпоративної культури. Серед основних її негативних рис: невідповідність моральним принципам суспільства, культивування в працівникові негативних рис та створення системи цінностей, яка часто розходиться із системою цінностей самого працівника, а часто і з його інтересами. Для створення ефективної моделі корпоративної культури в Україні необхідне реформування та очищення більшості сфер суспільного життя. Лише за таких умов може відбутися становлення адекватного типу корпоративних цінностей, які б відповідали вимогам всіх працівників та сприяли б їх мотивації, незалежно від їх психологічних рис чи економічних інтересів. На даному етапі найбільш ефективним та можливим могло б бути створення такої корпоративної культури, яка б увібрала в себе найкращі риси європейської системи культурних цінностей, а також враху-

вала б національні особливості нашої країни. Така модель корпоративних цінностей могла б працювати в більшості галузей економіки, незалежно від їх спрямування. На сьогодні кожне підприємство саме обирає для себе тип корпоративної культури, враховуючи специфіку своєї діяльності. Проте все ж діяльність корпоративного сектора в Україні повинна підпорядковуватися певному єдиному вектору розвитку та певній системі базових корпоративних цінностей суспільства. Створення такої моделі призвело б до зміцнення держави та економіки і стало б перешкодою для втрати культурної ідентичності. Розбудова системи корпоративних цінностей для України є значно більш складним процесом ніж просто складання корпоративних кодексів для окремих підприємств, що працюють в різних галузях економіки.

#### **Висновки і перспективи подальших розробок.**

Стан вітчизняної корпоративної культури є досить складним, проте вдосконалення норм корпоративної поведінки та їх пристосування до національних особливостей та потреб можливе за рахунок: створення належного нормативного забезпечення функціонування корпоративного сектора, оптимізації внутрішньокорпоративних відносин всередині товариства, формування ефективної системи мотивації працівників. Останнє є найбільш важливим для формування інноваційних складових вітчизняної корпоративної культури. В сучасних умовах найважливішим стимулом праці стає економічний мотив, а саме заробітна плата, проте це не єдиний стимул для працівників. Одним з важливих факторів стимулювання працівника може стати його залучення до участі в управлінні, така практика застосовується майже в усіх розвинених країнах світу. Крім того, активні дослідження у сфері впливу людського фактору на процес виробництва призвели до зростання інтересу до нього з боку роботодавців. Деякі вчені стверджують, що в майбутньому передусім від якості людських ресурсів буде залежати успіх компанії. Для встановлення високого рівня корпоративної культури, необхідно створити належну атмосферу всередині підприємства.

Варто зазначити, що створення інноваційної моделі вітчизняної корпоративної культури є довгостроковою перспективою, так як її становлення потребує значних ресурсів та зусиль. Крім того, інноваційні складові корпоративної культури, які є характерними для України, не завжди носять позитивний характер, а, отже, не є необхідною основою для формування інноваційної моделі вітчизняної корпоративної культури. Вказані рекомендації можуть суттєво вдосконалити рівень розвитку корпоративної культури в Україні, проте вони все ж не є вичерпними.

1. *Задихайло Д.В., Назарова Г.В., Кібенко О.П.* Корпоративне управління. – Х.: Еспада, 2003. 2. *Тесакова Н.В.* Миссия и корпоративный кодекс. – М.: РИП-холдинг, 2003. 3. *Діденко Н.* Соціально-ціннісні орієнтири прогресивного розвитку України на порозі XXI сторіччя (філософсько-правовий підхід) // Приватне право і підприємництво. – К., 1999.

Надійшла до редколегії 26.11.2007

**В. Євтушевський, д-р екон. наук, проф.,  
М. Ситницький, асп.**

## **ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

*Наведено організаційні чинники стратегічної гнучкості та проаналізовано їх вплив на стратегічну конкурентоспроможність підприємства.*

*The organization factors of strategic flexibility are declared and impacts of these factors on strategic competitive ability of an enterprise are analyzed.*

**Постановка проблеми.** За останній час в Україні спостерігається стрімка тенденція посилення інтеграцій-

них процесів у різних секторах вітчизняної економіки. Цей процес призводить до формування крупних корпо-