

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ІГРОВИМИ МЕХАНІЗМАМИ

*В статті розглянуті стратегічні моделі запровадження корпоративної культури на ринку праці України та ігрові механізми формування ефективної корпоративної культури в управлінні соціально-економічними відносинами в економічних системах.*

*Ключові слова: культура, корпоративна культура, соціально-трудова відносина, соціально-економічна система, ігровий механізм, ділові ігри, стратегічні моделі, економіка праці.*

## PROVISION OF CORPORATE CULTURE IN THE FORMATION OF SOCIAL AND LABOUR RELATIONS BY GAME MECHANISMS

*In the article the implementation of strategic models of corporate culture in the labour market Ukraine and game mechanisms of effective corporate governance culture in socio-economic relations in economic systems. As a result of the studies determined that a strategic simulation of corporate culture can be carried out according to the rules of business games. In determining the game in normal form assumed at the time of selection strategies players have complete information about the type of functions (matrix - corporate culture) win other players (collective enterprises or other economic system). Role play is a kind of simulation of real professional in the specially created problem situation. It is "the means and methods of preparation and adaptation to work and social contact" method of active learning that promotes theoretical and practical training specialist, building a reality, achieving specific targets, structuring systems business relations participants.*

*Keywords: culture, corporate culture, social and labour relations, socio-economic system, gaming gear, business games, strategic models, labour economics.*

**Вступ.** Процес запровадження і розвитку корпоративної культури є актуальним і безперервним, оскільки корпоративна культура може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Саме корпоративна культура визначає шляхи вирішення проблем і способи ефективізації соціально-трудова відносин та організації діяльності суб'єкту господарювання. Корпоративна культура як важливий чинник гармонізації виробничих відносин в економіці України поки що не діє належним чином, і однією з основних причин цього є те, що теоретичні дослідження у царині корпоративної культури та її ролі в розвитку соціально-трудова відносин не набули системного характеру.

**Аналіз останніх досліджень.** Пошуки сучасних вчених-економістів України, таких як Амоша О.І., Бандур С.І., Богиня Д.П., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Задохайло Д.В., Євтушевський В.О., Карлін М.І., Кібенко О.Р., Колот А.М., Новіков В.М., Палеха Ю.І., Стадник В.В., Йохна М.А., Єськов О.Л., Ковалевський С.В., Семикіна М.В., Сорока І.В., Солодухова О.Г., Хаєт Г.Л., істотно збагатили наукові уявлення про соціальні та економічні чинники корпоративного управління та корпоративної культури.

Вітчизняні вчені: Баб'як М.М., Грішнова О.А., Коренєв Е.Н., Кузьмін О.С., Мажура І. В., Петрова І.Л., Рудинська Є.В., Хаєт Г.Л., Яромич С.А., – досліджували корпоративну культуру в різних сферах економічної діяльності в Україні, але проблема формування ефективної корпоративної культури у процесі становлення сучасного типу суспільного устрою в Україні викликає підвищений інтерес з боку представників національного бізнесу, громадських і державних корпорацій.

**Постановка проблеми.** Серед завдань інноваційного розвитку та модернізації економіки виключна роль належить науковому забезпеченню реформування соціально-трудова сфери, яка визначає як темпи, так і якість економічного та соціального розвитку. Це зумовлено новими глобалізаційними викликами, що породжують проблеми забезпечення динаміки та загального балансу соціально-трудова розвитку, формування нової парадигми соціальних трансформацій, перетворень у соціально-трудова сфері.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний підхід українських учених до формування культури організації базується, переважно, на моделях країн з розвиненим ринком та має яскраво виражений інноваційний аспект. У працях М. В. Семикіної однією із основних ідей є те, що підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва вимагає не лише зростання технологічного рівня виробництва і залучення інвестицій, а й формування корпоративної культури, гідного стимулювання наполегливої творчої праці керівників і персоналу підприємств щодо вдосконалення інноваційного менеджменту, створення умов для постійного збагачення й оновлення знань, зацікавленості працівників у розробці та ефективному впровадженні нових проектів і технологій [1].

Якщо досліджувати корпоративну культуру як основу складової розвитку соціально-трудова відносин, що набуває особливого значення у зв'язку з переходом до постіндустріальної стадії розвитку економіки, то вагомим є визначення, запропоноване російським вченим А. Є. Капітоновим. Корпоративна

культура організації, на його погляд, являє собою «систему базових цінностей і уявлень, суспільно прогресивних формальних та неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, які сприймаються членами організації, спрямовують поведінку персоналу та задають орієнтири, структуру організації, систему управління, процес праці, що сприяє в умовах приватної власності і ринкових відносин об'єднанню організації в єдине ціле. Як система символів, корпоративних установок, мотивацій, зразків дій, способів мислення вона задає загальну орієнтацію та упорядкований характер корпоративних відносин усіх учасників життєдіяльності...»

Формування та розвиток культури корпоративного управління потребує розробки та запровадження Кодексу (національних принципів) корпоративного управління; створення комплексної, постійно діючої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з питань корпоративного управління; проведення наукових, науково-практичних конференцій і семінарів з актуальних проблем корпоративного управління; поширення серед населення інформації про питання та проблеми корпоративного управління, популяризації загальноприйнятих принципів корпоративного управління; проведення досліджень з актуальних проблем корпоративного управління в Україні; запровадження системи оцінювання рівня корпоративного управління.

Відомо, що визначальним фактором успіху провідних корпорацій є використання методів стратегічного управління, серед яких чільне місце займають методи формування корпоративної культури в економічних системах. Вважаємо, що створення відповідної концепції та методів формування корпоративної культури є основою їх сталого розвитку в майбутньому, при чому важливим та значущим елементом управління останніми є розробка стратегічної моделі підвищення ефективності їх функціонування.

В результаті проведених досліджень визначено, що стратегічне моделювання корпоративної культури можна здійснювати за правилами ділових ігор. При визначенні гри в нормальній формі передбачалося, що на момент вибору стратегій гравці мають повну інформацію про вид функцій (матриці – корпоративної культури) виграшу інших гравців (колективу підприємства або іншої економічної системи). Ділова гра є одним з видів моделювання реальної діяльності фахівця у спеціально створеній проблемній ситуації. Вона є «засобом і методом підготовки та адаптації до трудової діяльності та соціальних контактів», методом активного навчання, яке сприяє теоретичній та практичній підготовці фахівця, побудові реальної дійсності, досягненню конкретних завдань, структуруванню системи ділових стосунків учасників. Її конструктивними елементами є проектування реальності, конфліктність ситуації, активність учасників, відповідний психологічний клімат, міжособистісне та міжгрупове спілкування, вирішення сформульованих на початку гри проблем [2].

Механізм, завдяки своїй природі й об'ємності змісту, може дати відповідь на ці запитання. Механізм формування корпоративної культури пропонуємо розглядати як сукупність елементів, інструментарію, технології та важелів, які забезпечують створення корпоративної культури та її розвиток. За допомогою механізму створюється не тільки образ, тобто архітектурний контур корпоративної культури, але й визначається спосіб її реалізації. Застосування механізму може відбуватися в статичному та динамічному режимах. Статичний режим передбачає простий набір взаємопов'язаних елементів, які становлять його сутність, динамічний режим прив'язаний до часу і він передбачає відповідний алгоритм формування корпоративної культури. Якість функціонування будь-якого механізму, в тім числі і механізму формування корпоративної культури, буде залежати від взаємопов'язаності його складових частин та узгодженості дій його елементів. Цільова спрямованість механізму має вирішальне значення і є важливою при формуванні корпоративної культури, оскільки в ній закладено першопричини створення самого механізму, бачення бажаного результату, і вона є вихідною точкою при будь-якій діяльності людини.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, значення та ієрархію цінностей, які домінують в колективі. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі корпоративної поведінки

Механізм формування корпоративної культури господарюючого суб'єкта передбачає виділення етапів її впровадження та принципів функціонування.

Розвиваючи думки Балабанової Л.В., Коренєва Е.Н., Мажури І.В., Кузьміна О.Є., Хаєта Г.Л., Рудинської Є.В., Яромича С.А., Богачова В.І., Дорофійенка В.В., Калінеску Т.В., Канівського П.К., Колота А.М., Мацибори В.І., Нижника В. М. щодо позитивної культури організації, погоджуємося зі змістом характеристик, а саме:

- сприйняття співробітником себе як особистості, чия професійно-трудова діяльність впливає на результативність діяльності організації та визначає стратегію її розвитку;
- усвідомлене прийняття особистої відповідальності за продукт спільної діяльності; це породжує сумлінне ставлення до своїх виробничих обов'язків як норму поведінки працівника, регульовану суспільною думкою;
- орієнтація співробітника на пошук, розробку, вибір і втілення найбільш оптимальних способів здійснення діяльності; це формує у працівників відчуття відповідальності за якість продукту власної діяльності та породжує зацікавленість в її підвищенні;

- позитивна оцінка впливу професійно-трудової діяльності на особистий розвиток;
- успішність співробітника стає підставою і для самоповаги, і для поваги з боку колег.

Підвищується ефективність корпоративної взаємодії, що є об'єктивною умовою встановлення доброзичливих міжособистісних відносин у колективі.

Вчені: Родіонова О.Ю., Саблук П. Т., Ткаченко В. Г., Грішнова О.А., Дмитренко М.Й., Євтушевський В.А., Колот А.М., Назарова Г.В., Новікова О.Ф., Панченко Л.Г., Пасека С.Р., Семикіна М.В., Скуратівський В.І., Хаєт Г.Л., Шегда А.В., – в економічних системах виділяють домінуючі культури і субкультури. Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, що приймаються більшістю членів організації.

Субкультури одержують розвиток у великих економічних системах і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими зіштовхуються наймані працівники, використовуючи досвід їх вирішення. Коли одне виробниче відділення конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень, то існує вертикальна субкультура. Коли окремих відділ фахівців має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, яка б визначалася структурною схемою. Вона включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цього відділу.

На нашу думку, особливості субкультури кожної структурної одиниці організації впливають одна на одну та формують її загальну культуру. Відкриті культури відносяться до сильних структур через те, що відкриті як зсередини, так і ззовні.

Відсутність відкритості зсередини означає, що в одній групі існує негласна норма, що при проведенні зборів завжди необхідно зберігати єдність, а розбіжності в думках повинні виноситись за рамки зборів. Усі швидко приймають спільне рішення, і група, таким чином, має сильну культуру. Однак, в результаті досліджень з'ясовано, що при цьому відсутня будь-яка готовність до конфліктів, обговорення протилежних точок зору тощо. В результаті з'являється помилкова впевненість колективу в правоті дій господарюючого суб'єкта. На нашу думку, виправлення такого становища можливе за умов проведення регулярних опитувань думок співробітників щодо внутрішнього клімату в організації; стилю управління; умов праці; здійснення відкритого діалогу один з одним, як у формальній так і в неформальній обстановці; за допомогою проведення семінарів та інших подібних заходів.

Метою запропонованих заходів є обмін думок щодо співробітництва, що в свою чергу сприяють удосконаленню культури та діяльності господарюючого суб'єкта.

В результаті критичного аналізу наукової літератури з питання забезпечення корпоративної культури в управлінні соціально-трудовими відносинами та проведених досліджень пропонуємо таке бачення стратегічного моделювання формування корпоративної культури, що зображено на рис. 1.



Рис. 1. Стратегічне моделювання корпоративної культури на ринку праці України

Таким чином, проаналізувавши конкурентну стратегію господарюючого суб'єкта, можна зробити висновок, що поєднання двох стратегій: стратегії диференціації та стратегії оптимальних витрат, є вдалим та

ефективним в процесі ефективізації господарської діяльності. В результаті проведених досліджень дійшли висновку, що стратегічне моделювання корпоративної культури можна здійснювати за правилами ділових ігор. При визначенні гри в нормальній формі передбачалося, що на момент вибору стратегій гравці мають повну інформацію про вид функцій (матриці – корпоративної культури) виграшу інших гравців (колективу).

Сучасний стан підприємств на ринку праці України знаходиться здебільше в умовах невизначеності, коли у дослідників немає повної інформації щодо типів гравців, проте, передбачена повна інформованість гравців щодо параметрів функцій результату, а саме забезпечення ефективності діяльності економічної системи шляхом удосконалення методології забезпечення корпоративної культури за допомогою ігрових методів, що дає можливість описати раціональну поведінку членів групи (гравців) у разі (під групою розуміємо певний відділ або сектор, сформований виходячи з принципів побудови організації: кадрова служба, планово-фінансовий відділ, бухгалтерія, технологічний відділ, відділ контролю якості тощо), коли вони самі не знають точно інтересів іншої групи. Вважаємо, що найбільш суттєво підходить використання методу «Гри з неповною інформованістю» [3, 4]. В результаті критичного аналізу наукової літератури та проведених досліджень дійшли висновку, що принцип максимального гарантованого результату (МГР) є одним з найзагальніших принципів ухвалення рішень в умовах інтервальної невизначеності, де відповідно до принципу МГР невизначеність усувається введенням припущення, що невизначені параметри приймають найгірші значення. Нехай ігрова ситуація з точки зору  $i$ -го гравця визначається вектором  $z = (y_i, \theta, r)$ ,  $y_i \in A_i$ ,  $\theta \in \Theta$ ,  $r \in \Omega$ , а його результат  $K_i = K_i(z)$  залежить від ситуації. Нехай  $y_i \in A_i$  – дія  $i$ -го гравця,  $y$  на момент прийняття гравцем рішення щодо вибору стратегії йому відомі значення параметрів  $\theta \in \Theta$ . Щодо інших параметрів інформація не очікується. Тоді принцип МГР пропонує використання так званої гарантуючої стратегії. Гарантуюча стратегія  $i$ -го гравця визначається за формулою:

$$y_i^*(\theta) \in \text{Arg max}_{y_i \in A_i} [\min_{r \in \Omega} K_i(y_i, \theta, r)]. \quad (1)$$

Іншими словами, для того, щоб знайти гарантуючу стратегію  $i$ -го гравця, необхідно при фіксованих відомих параметрах  $\theta$  досягти мінімального результату за невідомими параметрами  $r \in \Omega$ , а потім максимізувати результат мінімізації вибором дії  $y_i$ . Стратегія  $y_i^*(\theta)$ , на якій досягається максимум, і буде такою, що гарантує результат. Вектор  $(y_i^*(\theta))_{i \in N}$  гарантуючих стратегій гравців називається максимальною рівновагою. Невідомі параметри можуть мати дуже широке змістовне наповнення: від інформації щодо дії інших гравців, щодо виду їх цільових функцій, до інформації щодо правил гри. Розглянемо з цієї точки зору гру з неповною інформацією. Нехай на момент ухвалення рішення кожному гравцеві відомий його тип  $g_i \in \Omega_i$  (параметр  $g_i$  можна інтерпретувати як кількість ресурсу, оптимального для гравця, так як саме при  $x_i = g_i$  досягається максимум його результату), невідомі типи інших гравців  $g_j$   $j$  ( $j \neq i$ ) і їх стратегії. Якщо  $K_i(y_1, \dots, y_n, r_1, \dots, r_n)$  – функція найвищої ефективності  $i$ -го гравця, то його стратегією, що гарантує результат, буде стратегія

$$y_i^*(r_i) \in \text{Arg max}_{y_i \in A_i} [\min_{y_{-i} \in A_{-i}, r_{-i} \in \Omega_{-i}} K_i(y_1, \dots, y_n, r_1, \dots, r_n)], i \in n. \quad (2)$$

Можна відмітити, що наведене визначення підходить і для ігор з повною інформованістю – стратегією, що гарантує результат,  $i$ -го гравця в грі з повною інформованістю буде стратегія

$$y_i^* = \text{Arg max}_{y_i \in A_i} [\min_{y_{-i} \in A_{-i}} K_i(y_1, \dots, y_n)]. \quad (3)$$

Беручи до уваги, що для існування стратегічної моделі корпоративної культури, що гарантує сталий результат підвищення ефективності соціально-трудова відносин в економічній системі, достатньо обмеженості функції ефективності гравця і компактності безлічі стратегій  $A_i$  і безлічі типів гравців  $\Omega_i$ , тому можна говорити, що стратегії, що гарантують результат, існують «майже завжди».

Також, на нашу думку, є і те, що ще однією перевагою МГР є можливість обчислення стратегії, що гарантує результат, гравця і достатньо знати тільки функцію його ефективності, і не потрібне знання функцій ефективності інших гравців. Якщо принцип МГР використовується у разі інтервальної невизначеності, то ситуація, в якій, крім знання безлічі можливих типів гравців іншої групи, кожен гравець знає вірогідність реалізації того або іншого профілю їх типів, відповідає грі у формі Байеса (або байесової гри), що зображено на рисунку 2.

**Висновки.** В результаті проведених досліджень були розглянуті некорпоративні ігри, тобто ігри, в процесі яких гравці не можуть діяти спільно. При цьому під сумісними діями може матися на увазі добровільний обмін між гравцями інформацією про обрані стратегії, про функції результату, про інші параметри гри, сумісний вибір стратегій, передача гравцями частини результату один одному. Цей підхід

цілком виправдовує себе у практично всіх важливих випадках. Проте, часто здібність гравців до сумісних дій є невід'ємною частиною конфліктної ситуації. Дослідження цих завдань вимагає обліку переговорних процесів між гравцями. Для цього необхідно змінити модель гри.

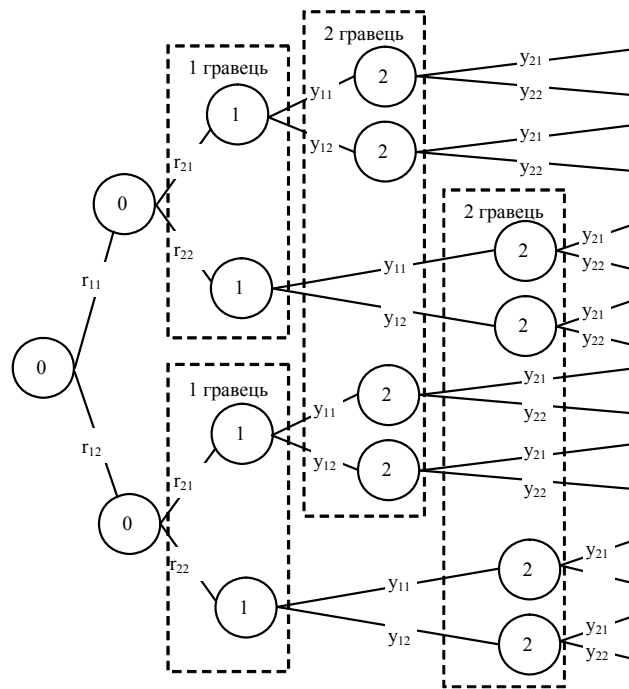


Рис. 2. Забезпечення корпоративної культури у формуванні соціально-трудова відносин ігровими механізмами

Таким чином, запропонований ігровий механізм запровадження корпоративної культури в управлінні соціально-трудова відносинами загалом робить наголос на корпоративних діях гравців в процесі здійснення господарської діяльності, тобто інтерес останньої полягає в утворенні коаліцій в процесі гри і необхідних умовах для стійкого існування коаліцій, при чому істотна відмінність в постановці завдання в порівнянні з теорією некорпоративних ігор є гра в нормальній формі, де основна математична модель базується на соціальних технологіях менеджменту і людських ресурсах та здатна виконувати особливу роль у корпоративному управлінні і може застосовуватися в процесі управління соціально-трудова відносинами.

### Література

1. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання / Семикіна М.В. ; за ред. Д.П. Богині. – К. : Юніор, 2003. – 426 с.
2. Петрова І.Л. Проектні можливості ділових ігор / І.Л. Петрова // Вісник Львів. ун-ту. Серія педагогічна. – 2003. – Вип. 17. – С. 118–128.
3. Гермейер Ю.Б. Игры с непротивоположными интересами : монографія / Гермейер Ю.Б. ; под ред. Н.Н. Моисеева. – М. : Наука, 1976. – 328 с.
4. Губко М.В. Теория игр в управлении организационными системами : научное издание / М.В. Губко, Д.А. Новиков. – М. : СИНТЕГ, 2002. – 148 с. – (Серия «Управление организационными системами»).

### References

1. Semykina M.V. Motyvatsiia konkurentospromozhnoi pratsi: teoriia i praktyka rehuliuвання / Semykina M.V. ; za red. D.P. Bohyni. – K. : Yunior, 2003. – 426 s.
2. Petrova I.L. Proektni mozhlyvosti dilovykh ihor / I.L. Petrova // Visnyk Lviv. un-tu. Seriiia pedahohichna. – 2003. – Vyp. 17. – S. 118–128.
3. Germeyer Yu.B. Iгры s neprotivopozhnyimi interesami : monografiya / Germeyer Yu.B. ; pod red. N.N. Moiseyeva. – M. : Nauka, 1976. – 328 s.
4. Gubko M.V. Teoriya igr v upravlenii organizatsionnymi sistemami : nauchnoye izdaniye / M.V. Gubko, D.A. Novikov. – M. : SINTEG, 2002. – 148 s. – (Seriya «Upravleniye organizatsionnymi sistemami»).

Надійшла 20.08.2015; рецензент: д. е. н. Нижник В. М.