

УДК 658.310

## ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Л.В. Волянська-Савчук

*Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна*

*Волянська-Савчук Л.В. Трансформація корпоративної культури машинобудівних підприємств.*

У статті представлені напрямки впливу корпоративної культури на діяльність підприємства, взаємозв'язку культури і результатів. Розроблено алгоритм розвитку корпоративної культури для підприємств галузі машинобудування з урахуванням особливостей первинних і вторинних механізмів впливу. Обґрунтовано доцільність і необхідність використання первинних і вторинних механізмів розвитку корпоративної культури на підприємствах галузі машинобудування.

*Ключові слова:* управління персоналом, криза, корпоративна культура

*Volynska-Savchuk L.V. Transformation of corporate culture of engineering companies.*

В статье представлены направления влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия, взаимосвязи культуры и результатов. Разработан алгоритм развития корпоративной культуры для предприятий отрасли машиностроения с учетом особенностей первичных и вторичных механизмов влияния. Обоснована целесообразность и необходимость использования первичных и вторичных механизмов развития корпоративной культуры на предприятиях отрасли машиностроения.

*Ключевые слова:* управление персоналом, кризис, корпоративная культура

*Volyanska-Savchuk L.V. Transformation of corporate culture of engineering companies.*

The article presents the direction of the influence of corporate culture in an enterprise relationship between culture and outcomes. An algorithm for the development of the corporate culture of the industry engineering allowing for the primary and secondary mechanisms of influence. The appropriateness and necessity of the use of primary and secondary mechanisms for the development of corporate culture in enterprises machinery industry.

*Keywords:* human resource management, crisis, corporate culture

Досвід багатьох вдалих підприємств засвідчує, що застосування засад корпоративної культури дає змогу отримати високий рівень ефективності виробництва і зайнятості, і навіть збільшити конкурентоздатність. Водночас з тим, варто наголосити, що в умовах української економіки, з огляду на особливості її історичного минулого і сучасних проблем, ідеї корпоративної культури і відповідний розвиток соціально – трудових відносин ще не виявив широкого практичного використання.

Такий важливий фактор гармонізації виробничих відносин на вітчизняних підприємствах галузі машинобудування поки що не діє належним чином, і однією з основних причин цього є те, що теоретичні вивчення корпоративної культури не отримали системний характер.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Оцінка впливу корпоративної культури на діяльність організації залишається дуже складним і малодослідженим питанням в науці і практиці управління. Історики проводили паралелі між корпоративною культурою організації та її успішною діяльністю. Так, про це йдеться в роботах В. Сате, Т. Парсона, Т. Пітерса, Р. Уотермана.

Найбільш значний вклад у дослідження корпоративної культури внесли зарубіжні науковці, такі як: Р. Гелегер, Д. Елдрідж, А. Кромбі, Е. Джакус, Е. Шайн, К. Шольц, Д. Олдхем, М. Мескон, Е. Браун.

Дослідженням корпоративної культури, як важливого чинника управління персоналом, а отже і ефективним функціонуванням організації в цілому, займалися різні науковці і практики. Серед російських та українських вчених відомі праці Т.М. Алпєєвої, О.С. Виханського, Б.А. Гаєвського, В.І. Голікова, Ю.Н. Давидова, Д.В. Задихайла, О.Р. Кібенка, Ю.Д. Красовського, Г.В. Назарової, Ю.І. Палеха, Є.М. Палиги, Н.С. Резанова, С.А. Рей, В.А. Співака, М.В. Чечетова, О.В. Шеремети та ін.

Серед зарубіжних авторів дослідженнями цієї проблематики займаються К. Камерон, Р. Куїнн та інші [1].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Незадовільне внутрішньокорпоративне і зовнішнє середовище виробничо-господарської діяльності обумовлене, насамперед, не усвідомленням сутності, функцій, етапів реалізації корпоративної культури менеджментом на практиці, неякісною корпоративною політикою (організаційно-кадровий аспект), відсутністю корпоративного духу кадрового апарату, необхідного для задоволення вимог блоку стратегічного корпоративного менеджменту, тобто проблем, які є взаємообумовленими зв'язками генерування між собою.

Проведені дослідження дають змогу виділити основні тенденції розвитку корпоративної культури на машинобудівних підприємствах Хмельницької області. Це деідеологізація корпоративної культури корпорацій, часткова ліквідація впливу держави на її формування; комерціалізація корпоративної культури; зростання інтересу до корпоративної культури серед академічного менеджменту забезпечення, але в ракурсі збільшення, насамперед, дохідності. Немає турботи про учасників корпоративних відносин у соціально-духовному плані; посилюються культурно-комунікативна апатія у вищого корпоративного керівництва; зростає свідомо реалізація у виробничо-господарській діяльності корпорації елемента акціонерної антикультури; порушуються кодекси поведінки учасників корпоративних відносин [2].

З огляду, що підприємства галузі постійно розвиваються, виникає потреба розбудовувати корпоративну культуру. Для цього нами запропоновано алгоритм розвитку корпоративної культури. Але, насамперед, з'ясуємо, що розуміють під розвитком — це наймасштабніші зміни в поведінці, робочому процесі, або непомітні вимоги по, приміром, корпоративній символіці. Використання знань, зусиль, практичного досвіду і хисту сильної команди управлінців або експертів та консультантів по управлінню персоналом, що залучаються в цьому випадку необхідно, а оплата наданих послуг — доволі висока.

*Метою статті є дослідження корпоративної культури на машинобудівних підприємствах.*

**Виклад основного матеріалу**

В дослідженнях зазначених авторів представлені напрямки впливу корпоративної культури на діяльність організації, взаємозв'язку культури і результатів, але складним залишається кількісна оцінка такого впливу. В існуючих нині методиках пропонується, в основному, застосування експертних методів оцінки стану, рівня, якості, ефективності корпоративної культури. Не заперечуючи наукової та практичної цінності багатьох з даних методик, ми пропонуємо зробити

упор на кількісному визначенні впливу корпоративної культури на діяльність організації.

Вивчення ресурсного потенціалу дозволяє визначити ступінь його матеріально-технічної готовності до засобів по вдосконаленню. Діагностика інформаційно – інноваційного потенціалу дозволяє виявити приховані резерви для вдосконалення корпоративної культури, а саме системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, автоматизації трудової діяльності і т.д. Частіше розвиток корпоративної культури є чітко визначеним і необхідним, по-перше, при виникненні кризових ситуацій, по-друге, при значній зміні підприємств галузі, а саме їх злиття або реорганізації, розширенні виробництва, вихід на нові ринки збуту продукції, що супроводжується організаційними перетвореннями, а також при переході підприємства галузі на нову стадію життєвого циклу їх розвитку [2].

Подальший розвиток корпоративної культури підприємств галузі машинобудування в залежності від особливостей процесу її формування (стихійно або організовано) багато в чому визначається не тільки чітким визначенням цілей і задач такого, але і цілісним розумінням необхідності внесення змін та позначення результатів внаслідок прийняття розроблених заходів. Удосконалення структури та змісту корпоративної культури спрямовані на заміну не актуальних елементів новими – адаптованими до сучасних умов господарювання. В першу чергу це стосується ціннісно-орієнтованої структури корпоративної культури працівників [3].

Розвиток корпоративної культури передбачає не скасування, а подальшу трансформацію її цінностей з урахуванням мінливих стратегічних цілей, напрямів сучасної політики області машинобудування, що враховує етапи процесу змін. При цьому припускає здійснення спостережень за зіставленням цінностей, переконань і практичних результатів внесення змін в культуру підприємств з урахуванням обставин, що складаються і ступеня їх впливу. Під процесом управління розвитком корпоративної культури розуміємо реалізацію функцій розвитку корпоративної культури, застосування методів менеджменту та прийняття управлінських рішень у сфері розвитку корпоративної культури. Запропоноване визначення процесу управління розвитком корпоративної культури основний акцент зосереджується на охопленні всіх дій з оперативного розвитку корпоративної культури, відповідно до поставлених цілей і завдань. Однак процес управління розвитком корпоративної культури повинен реалізовуватися із застосуванням певних моделей або алгоритмів розвитку [2].

В ході досліджень розроблено алгоритм розвитку корпоративної культури підприємств галузі машинобудування (рис. 1), який призначений для забезпечення координації дій з розвитку

корпоративної культури та визначення їх послідовності. Алгоритм розвитку для підприємств галузі машинобудування складений таким чином, що в ньому з'явиться список

типових дій з розвитку корпоративної культури, характерних більшості машинобудівних підприємств України.



Рис. 1. Алгоритм розвитку корпоративної культури на машинобудівних підприємствах

Етап 1. Створення спеціалізованого відділу розвитку корпоративної культури для підприємств галузі машинобудування на рівні регіону при головному управлінні промисловості та розвитку інфраструктури облдержадміністрації, залучення працівників до процесу розвитку передбачає виконання таких робіт:

Робота 1. Створення підрозділу корпоративного розвитку. Його склад і структура буде залежати від розміру підприємства, його місця розташування, особливостей управління персоналом, кваліфікації працівників. Створення спеціалізованого підрозділу сприятиме ефективному використанню корпоративної культури через здійснення координації дій по її розвитку та реалізації процесу управління розвитком корпоративної культури. Підрозділ розвитку контролювати всі етапи розвитку корпоративної культури, надавати інформацію про її стан керівництву і усувати недоліки у разі їх виникнення в ході реалізації алгоритму розвитку.

Робота 2. Вивчення досвіду зарубіжних і провідних вітчизняних підприємств галузі в сфері розвитку корпоративної культури та розробка рекомендацій щодо його застосування.

Робота 3. Здійснення попередніх (підготовчих) робіт з розробки алгоритму розвитку корпоративної культури галузі машинобудування. Виконання цієї роботи передбачає визначення послідовності здійснення етапів алгоритму, його структури, проектування алгоритму, його розгляд і затвердження.

Робота 4. Залучення і визначення дій керівництва в процесі розвитку корпоративної культури. Керівництво грає ключову роль у розвитку корпоративної культури. Керівники різних рівнів управління можуть використовувати безліч механізмів формування, розвитку і зміни корпоративної культури. Розвиток корпоративної культури в машинобудуванні здійснюється за допомогою застосування системи первинних і вторинних механізмів, що роблять прямий і непрямий вплив на даний процес [3].

До первинних слід віднести: мотивацію, систему менеджменту та цінностей, лідерство і стиль поведінки керівника, умови праці. Кожен механізм розвитку корпоративної культури підприємств галузі машинобудування займає ймовірно місце в загальній структурі механізмів (рис. 2).

Використання первинних і вторинних механізмів розвитку корпоративної культури на підприємствах галузі машинобудування є необхідним, а узгоджене і збалансоване їх впровадження – доцільним.

Невідповідність між первинними механізмами, що регламентують елементи глибинного рівня корпоративної культури, і вторинними механізмами може привести до її суперечливого сприйняття членами колективу або до ігнорування ними певних положень, зіткнення інтересів і виникнення різних конфліктів між співробітниками на цьому ґрунті [4].

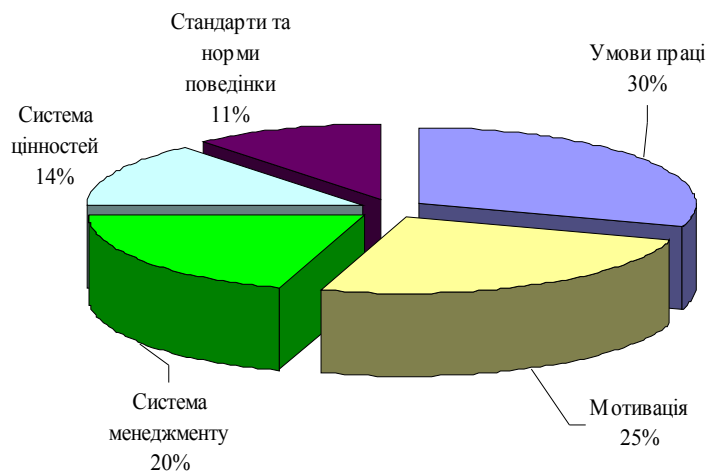


Рис. 2. Структура первинних механізмів розвитку корпоративної культури на підприємствах галузі машинобудування

*Джерело: власні розрахунки автора*

Первинні механізми розвитку корпоративної культури машинобудівних підприємств є основою для розробки вторинних, їх застосування для формалізації елементів корпоративної культури поверхневого і підповерхневого рівнів.

Серед вторинних виділяємо (рис. 3): подолання опору змінам, історії, легенди, міфи, композицію та структуру галузі, систему та принципи діяльності, комунікації. Механізми розвитку корпоративної культури лежать в основі розробки системи її розвитку, що є можливим лише за

результатами визначення рівня її сформованості та готовності до необхідних якісних змін відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища господарювання.

Вироблення механізмів розвитку корпоративної культури, як первинних, так і вторинних спирається з урахуванням загальних принципів, а саме верховенства закону, гуманізації, дотримання прав і свобод людини, першочерговості оцінок і комплексності їх здійснення [5].

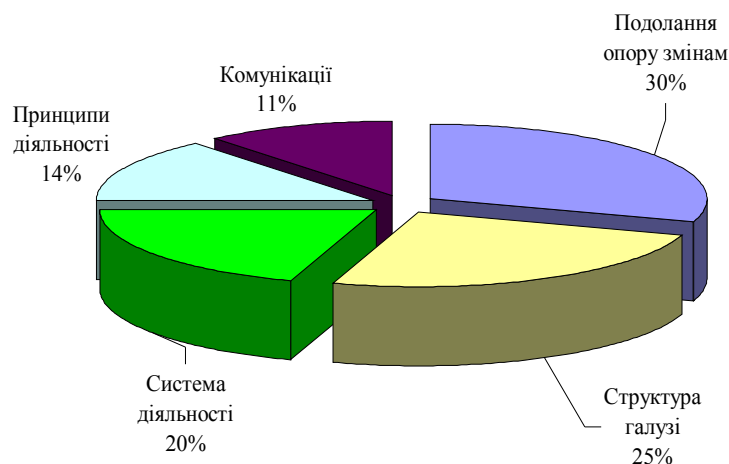


Рис. 3. Структура вторинних механізмів розвитку корпоративної культури підприємств галузі машинобудування

*Джерело: власні розрахунки автора*

Робота 5. Оцінювання теперішнього стану корпоративної культури та узагальнення результатів оцінювання. Здійснюється у 3 етапи,

відповідно до розроблених положень щодо оцінювання. Відповідно етап 1 передбачає виконання роботи 5.1 – анкетне опитування пра-

цівників підприємства з метою виявлення рівня корпоративної культури. Етап 2 передбачає виконання роботи 5.2 – експертне оцінювання стану корпоративної культури галузі машинобудування. Та етап 3 передбачає виконання роботи 5.3 – побудова профілів корпоративної культури.

Робота 6. Залучення працівників усіх підрозділів до розроблення алгоритму розвитку. Розвиток корпоративної культури можливий при узгоджених діях керівництва та працівників. Працівники повинні вносити свої пропозиції з розвитку корпоративної культури. Це може відбуватись або шляхом опитування працівників, або просто як збір рекомендацій на сайті чи у письмовому вигляді.

Робота 7. Розроблення положень з мотивації участі працівників та менеджерів у розвитку корпоративної культури з використанням методу мозкового штурму.

Для того щоб працівники брали активну участь в організаційному житті підприємства, необхідно проводити роботи із роз'яснення суті корпоративної культури, її принципів, необхідності розвитку та вигоди, які отримують працівники від участі у процесі розвитку. Тому доцільним є проведення робіт інформаційно-агітаційного характеру щодо розвитку корпоративної культури.

Це будуть роботи 8 та 9. Ці роботи передбачають проведення тренінгів, семінарів, конференцій, створення корпоративного сайту, створення корпоративної символіки, проведення виставок, корпоративних свят тощо. З допомогою цих робіт можна забезпечити поєднання теорії та практики розвитку корпоративної культури.

Робота 10. Ці роботи пов'язані з роботою 3 і також визначають міру участі та роботи, які виконуватимуться запрошеними експертами. Здійснювати роботи із вивчення досвіду можуть сторонні організації або безпосередньо підприємство, на якому розробляється алгоритм розвитку. У випадку участі безпосередньо підприємства необхідно налагоджувати зв'язок з іншими підприємствами галузі машинобудування компетентними у сфері розвитку, залучати спеціалістів з розвитку. Або ж цими роботами можуть займатись лише сторонні експерти.

Етап 2. Розробка алгоритму розвитку, його обґрунтування та затвердження передбачає виконання таких робіт:

Робота 11 – розроблення планів розвитку корпоративної культури для окремих підприємств галузі машинобудування. У залежності від виду корпоративної культури можуть розроблятися спеціалізовані плани її розвитку. Також вони можуть розроблятися для окремих підрозділів підприємства з метою забезпечення максимальної ефективності застосування корпоративної культури.

Розроблені на даному етапі рекомендації з розвитку дозволяють: створити відповідні нормативні положення діяльності окремих підрозділів та підприємств галузі; забезпечити розвиток

певного виду корпоративної культури в залежності від стратегічних напрямів розвитку; здійснити раціоналізацію управління персоналом; забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень; нормувати діяльність підприємства галузі машинобудування загалом.

Робота 12. Розрахунок впливу рівня корпоративної культури на показники діяльності конкретного підприємства галузі машинобудування.

Робота 13. Узгодження планів розвитку і їх затвердження, узагальнення алгоритму розвитку для галузі машинобудування та його узгодження із планами конкретних підприємств. Алгоритм розвитку корпоративної культури має охоплювати усі аспекти діяльності галузі машинобудування. Тому після розроблення планів розвитку для окремих підприємств галузі доцільно здійснити їх узгодження між собою та за результатами роботи сформулювати комплексний алгоритм розвитку галузі. Також передбачає групування рекомендацій та дій з розвитку, запропонованих на етапі розроблення планів розвитку для окремих підприємств галузі. Узагальнений алгоритм розвитку має містити відомості про зміст, тривалість робіт, їх вартість, осіб, залучених та відповідальних за виконання робіт, економічне обґрунтування їх доцільності. Після розгляду керівництвом та затвердження алгоритму відбувається його узгодження із стратегічними планами підприємств галузі машинобудування [5].

Робота 14. Реалізація дій з розвитку корпоративної культури галузі. Передбачає ознайомлення працівників із алгоритмом розвитку, отримання ними переліку виконуваних робіт, термінів їх виконання, встановлення відповідальності.

3 етап. Впровадження алгоритму розвитку та послідовна його реалізація міститиме такі роботи:

Робота 15. Забезпечення умов розвитку. Виконання робіт з розвитку корпоративної культури потребує наявності трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Відповідні підприємства галузі машинобудування повинні в залежності від планів розвитку корпоративної культури забезпечувати необхідною кількістю ресурсів працівників, залучених до розвитку.

Робота 16. Виконання дій з розвитку. Найважливіший етап розвитку корпоративної культури полягає у безпосередньому виконанні розроблених на попередніх етапах дій з її розвитку. Фактично це один із завершальних і найвагоміших етапів. Виконання роботи 17 передбачає реалізацію таких робіт з розвитку: встановлення цінностей підприємств галузі машинобудування, працівників та їх гармонійне поєднання. Для цього спеціалізовані відділи розробляють програми узгодження цінностей працівників та заходів підвищення ефективності діяльності; встановлення відповідності між цілями керівництва та цілями працівників; використання інформаційних інструментів зовнішніх проявів корпоративної культури; соціалізація та інтегрування працівників; забезпечення зростання

ролі представників трудового колективу у діяльності.

Етап 4. Оцінювання результатів впроваджених дій з розвитку корпоративної культури галузі машинобудування.

Робота 18. Контроль за впровадженням та виконанням алгоритму розвитку. Передбачає оцінювання стану корпоративної культури, відхилення від розробленого алгоритму, усунення відхилень, здійснюється економічне оцінювання впливу конкретних показників рівня корпоративної культури, тобто у зв'язку з цим відбувається коригування деяких попередніх робіт з розвитку. За результатами контролювання приймаються рішення щодо мотивування працівників за результатами розвитку (робота 18-20).

Робота 19. Коригування дій з розвитку. У випадку виявлення під час здійснення роботи недосягнення поставлених цілей з розвитку корпоративної культури на підприємстві необхідно переглянути плани її розвитку та здійснити корективи.

Робота 3, 13, 15, 19 є наскрізними під час реалізації алгоритму розвитку. Управління розвитком корпоративної культури передбачає всі роботи з розвитку корпоративної культури та відображає максимально-критичний шлях (час), необхідний для цього.

Варто звернути увагу на те, що важливою перешкодою у розвитку корпоративної культури є менталітет менеджерів всіх рівнів управління, та те, що в основі реалізації корпоративної культури лежить зміна підходів в управлінні персоналом. Тому важливим завданням керівників, які впроваджують прогресивні технології в управлінні, є їх реформування на засадах розвитку корпоративної культури [5].

Сучасні умови діяльності підприємств, що пов'язані з кризовими явищами, обумовлюють необхідність розроблення нових підходів до управління різними видами ресурсів, зокрема, людськими.

Керівниками підприємств усвідомлюється той факт, що основним ресурсом організації є люди, тому ефективність управління персоналом забезпечує формування їх конкурентних переваг на ринку. При цьому основним завданням в умовах кризи є збереження високого кадрового потенціалу, кваліфікованих працівників, дієвої управлінської команди [1].

## Висновки

Корпоративна культура це той найпотужніший організаційний ресурс, вправне вживання якого може стати заставою успішного розвитку організації. Знання й уміння використовувати увесь широкий діапазон важелів формування, підтримки та розвитку корпоративної культури, володіння методикою оцінювання впливу корпоративної культури на діяльність організації та регулярне її проведення.

В нашому дослідженні ми запропонували принципово новий підхід до такої оцінки – через призму економічного розуміння самого явища корпоративної культури. Тільки системний підхід до управління організацією, розгляд її у взаємодії із усіма «стейкхолдерами» дає підґрунтя для найбільш повної та точної оцінка впливу корпоративної культури на діяльність організації.

В подальшому важливим питанням залишається детальне дослідження процесу формування інноваційно-спрямованої корпоративної культури, що напряму відповідає сучасним тенденціям світової економіки.

Формуючи корпоративну культуру, керівництво повинне враховувати те, що корпоративна культура першочергово сприяє ефективності управління персоналом. А тому, розробляючи алгоритм розвитку, потрібно орієнтуватись на ті чинники, які допомагають працівникам працювати з максимально віддачею та користю, а не використовувати жорсткі правила і норми поведінки та орієнтацію на результат. Розвиток корпоративної культури повинен бути спрямований на розвиток вмінь працівників, допомагати їм повністю реалізовувати свої можливості [2].

Корпоративна культура не є статичною, раз і назавжди встановленою формою взаємовідносин на підприємствах галузі машинобудування. Кризи та зміни, які нерідко відбуваються в економіці, спричиняють пошук нових методів управління, розроблення нових стандартів поведінки. Причинами змін корпоративної культури часто є охоплення нових ринків, ріст підприємства, зміна керівництва та лідерів. Керівництво має бути готовим до таких змін. Швидко адаптуватись до мінливих умов господарювання допоможе скоординована діяльність персоналу. Щоб забезпечити скоординовану та відповідну поведінку працівників, керівництву необхідно мати відповідні механізми управління [2].

## Список літератури:

1. Волянська-Савчук Л. В. Стан корпоративної культури на машинобудівних підприємствах Хмельницької області / Л. В. Волянська-Савчук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – Вип. 25. – Кіровоград: КНТУ, 2014. – С. 116 – 122.
2. Волянська-Савчук Л. В. Оцінка впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / Л. В. Волянська-Савчук // Тенденції розвитку організаційного та практичного менеджменту. Матеріали XXXII Міжнародної науково-практичної

- конференції, (Львів, 6-7 грудня 2013 р.) / Громадська організація «Львівська економічна фундація». У 3-х ч. – Львів: ЛЕФ, 2013. Ч. 3. – С. 8 – 10.
3. Лисовская А. Ю. Использование моделей в организационном поведении / А. Ю. Лисовская // Молодой ученый. – 2010. – № 1-2. – Т. 1. – С. 224 – 227.
  4. Волянська-Савчук Л. В. Корпоративна ідеологія як інструмент антикризового управління персоналом підприємства / Л. В. Волянська-Савчук // Матеріали X Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери» 21-22 березня 2013 р. – В 2-х т. – Т. 1. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2013. – С. 193.
  5. Козлов В. Д. Корпоративная культура «костюм» успешного бизнесмена / В. Д. Козлов, А. В. Козлова // Управление персоналом, 2000. – № 1. – С. 35 – 38.

Надано до редакції 27.10.2014

Волянська-Савчук Леся Вікторівна / Lesya V. Volyanska-Savchuk  
*liberty\_lvs@ukr.net*

***Посилання на статтю / Reference a Journal Article:***

*Трансформація корпоративної культури машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / Л.В. Волянська-Савчук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 6 (16). – С. 50-56. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2014/n6.html>*