

М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук,  
О. О. Чернушкіна, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті проаналізовано корпоративну культуру як один із інструментів, за допомогою якого можна ефективно здійснювати управління персоналом підприємства. Визначено структуру корпоративної культури. Розглянуто ряд змістовних характеристик, властивих будь-якій корпоративній культурі. Досліджено чинники формування корпоративної культури підприємств. Проведено оцінювання ступеня відповідності ціннісних характеристик корпоративної культури підприємства завданням розвитку. Для розвитку корпоративної культури машинобудівного підприємства запропоновано системну концептуальну модель, що враховує різноманітні чинники внутрішнього і зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, персонал, управління персоналом, мотивація, мотивація праці.

**Вступ.** Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. В умовах радикальних соціально-економічних змін корпоративна культура стала значущим фактором впливу на ефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність машинобудівних підприємств.

Корпоративна культура розглядається як засіб створення сприятливих умов для підвищення ефективності управління підприємством і досягнення ним конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг. Загальносуспільне значення відповідного вирішення проблем, недостатня їх наукова розробка, нерозуміння та ігнорування ролі корпоративної стратегії підприємства, потреба в аналізі наявних методів та їх глибоке вивчення, вплив вибору стратегії на подальший розвиток підприємства, його дохідність свідчать про актуальність проблеми.

Питання формування, розвитку, визначення типу корпоративної культури та її оцінювання як елемента системи стратегічного управління підприємством розглядали у своїх наукових працях зарубіжні вчені: Р. Акофф, Р. Амстронг, К. Камерон, А. Кеннеді, М. Мескон, Р. Моран, Н. Оучі, Дж. Стонер, Ч. Ханді, Е. Шейн та ін. Серед вітчизняних вчених проблема набуває все більшої актуальності у міру того, як інтенсивно починає формуватися корпоративна культура на українських підприємствах. Суттєвий внесок у розвиток теорії і практики корпоративної культури зробили вчені: О. Г. Тихомирова, О. С. Віханський, Г. М. Захарчин, О. О. Білецька, А. В. Ліпенцев, Л. С. Савченко, В. А. Співак та інші [1].

Разом з тим відкритим залишається питання систематизації наявних підходів до визначення структури корпоративної культури, що стримує подальший розвиток досліджень у напрямі впливу складових корпоративної культури на ефективну діяльність організації. Основною метою статті є поглиблення теоретико-методологічних засад і розробка рекомендацій щодо формування корпоративної культури як елемента системи стратегічного управління підприємством. Світовий досвід розвитку економічного суспільства переконує, що впровадження в організаційні відносини норм, дотримання яких створило б атмосферу єдності цілей кожного учасника управління, дає змогу досягати високих рівнів організації діяльності підприємства. Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніша компанія, а потужне підприємство є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави.

**Мета роботи** – обґрунтування науково-теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо активізації впливу корпоративної культури як елемента системи стратегічного управління машинобудівним підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративна культура відноситься до факторів внутрішнього середовища організації: це спосіб життя, мислення, дії та існування. Може йтися, наприклад, про порядок прийняття рішень або про те, як заохочуються або караються співробітники організації.

Виділяють два основні підходи до визначення поняття «корпоративна культура» [2]:

1) корпоративна культура – сукупність різних елементів, що включають цінності, норми і правила поведінки, філософські переконання, знаково-символічну систему (міфи, ритуали, обряди, вірування);

2) корпоративна культура – процес постановки і ведення справ, спосіб їх реалізації. В цьому випадку поняттям, що розкривається, є культура постановки і розробки цілей, завдань і стратегії розвитку організації, а також способи їх досягнення.

Корпоративна культура зазвичай відрізняє конкретну організацію від інших. Вона орієнтує всіх працівників на те, що є для організації цінним і важливим, зазначає, яка поведінка вважається допустимою. Часто корпоративна культура сприймається як ідеологія, філософія управління, основу якої формують ціннісні орієнтації, вірування і норми поведінки працівників.

Оскільки існує велика кількість інтерпретацій поняття «корпоративна культура» як в іноземній, так і у вітчизняній літературі, науковцями запропоновано п'ять основних підходів для їх систематизації [3]:

– функціональні визначення корпоративної культури описують функції корпоративної культури в організації: роль культури як комплексного механізму регуляції поведінки і передачі цінностей між працівниками організації, а також її соціальну роль;

– психологічні визначення корпоративної культури описують особливості адаптації працівника до організаційного середовища, формування звичок та навчання працівника;

– описові визначення корпоративної культури включають перелічення усіх елементів корпоративної культури – вичерпний список усього, що охоплює корпоративна культура;

– історико-генетичні визначення корпоративної культури – автори, що пропонують визначення цього характеру, включають до поняття корпоративної культури традицію, здатність корпоративної культури до розвитку та участь працівників у її перетворенні та зміні;

– нормативні визначення корпоративної культури – цей тип визначень об'єднує ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників організації.

Структуру корпоративної культури становлять як зовнішні атрибути, що відображають матеріальну сторону життя організації, так і внутрішні цінності і норми, стратегії поведінки. Американські фахівці в галузі корпоративної культури Т. Діл і А. Кеннеді вводять типологію культур. Для цього вони обрали два фактори [4]: по-перше, ступінь ризику, пов'язаного з основним видом діяльності організації; по-друге, швидкість, з якою організація та її співробітники отримують зворотний зв'язок щодо того, чи були прийняті рішення ефективними.

Авторами виділено чотири типи культури, побудовані на основі двох ринкових факторів: рівень ризику і швидкість отримання інформації в процесі зворотного зв'язку в організації. Науковці застосовують низку підходів до аналізу змістовного боку тієї чи іншої корпоративної культури. Ф. Харріс і Р. Моран запропонували виділити десять змістовних характеристик, властивих будь-якій корпоративній культурі [4]:

1) усвідомлення себе і свого місця в організації (тільки в одних культурах цінується стриманість і приховування працівником свого внутрішнього настрою, в інших – заохочується відкритість, емоційна підтримка і зовнішній прояв своїх переживань; тільки в одних випадках творчість проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм);

2) комунікаційна система (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» й відкритості комунікації варіюється від організації до організації; професійний жаргон, абрєвіатури, мова жестів є специфічними для організацій різної галузевої, функціональної і територіальної належності);

3) зовнішній вигляд, одяг (розмаїтість уніформ, ділових стилів, норми використання косметики, духів, дезодорантів тощо), які свідчать про існування багатьох мікрокультур;

4) звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі: як організовано харчування працівників в організації, включаючи наявність або відсутність їдалень і буфетів; участь організації

в оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільне чи роздільне харчування працівників з різним організаційним статусом тощо;

5) усвідомлення часу, його використання: сприйняття часу як найважливішого ресурсу чи марне витрачання часу, дотримання чи постійне порушення часових параметрів організаційної діяльності;

б) відносини між людьми: вплив на міжособистісні стосунки таких характеристик, як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, освіченість, досвід, знання. Дотримання формальних вимог етикету чи протоколу; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів;

7) цінності й норми, перші є сукупністю уявлень про те, що добре, а що погано; другі – набором припущень щодо очікування певного типу поведінки;

8) світогляд: віра або відсутність віри в справедливість, успіх, свої сили, керівництво; ставлення до взаємодопомоги, переконаність у карності зла і торжестві добра тощо;

9) розвиток самореалізації працівника: бездумне чи усвідомлене виконання роботи; опора на інтелект чи силу; вільна чи обмежена циркуляція інформацією в організації; визнання чи відмова від раціональної свідомості людини та поведінки людей; творча обстановка чи жорстка рутинна; визнання обмеженості людини чи акцент на її потенціал;

10) трудова етика і мотивування: ставлення до роботи як до цінності чи повинності; відповідальність чи байдужість до результатів своєї праці; ставлення до свого робочого місця.

Отже, корпоративна культура являє собою велику галузь явищ матеріального і духовного життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, традиції, які формуються з моменту утворення організації і поділяються більшістю її співробітників. Успішна діяльність підприємства неможлива без стратегічного управління, яке спрямоване на забезпечення ефективної стратегічної позиції. Процес стратегічного управління має бути випереджальним, тобто підприємство повинно мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів та інші фактори зовнішнього середовища), реалізуючи маркетинговий підхід до управління.

Для успішної реалізації стратегічних цілей підприємства дедалі більшого значення набуває розуміння менеджментом ролі корпоративної культури. Кожне підприємство має формувати свою систему корпоративної культури, щоб, насамперед, досягти поставленої бізнес-мети. Ця система повинна складатися з певних цінностей і поділятися керівниками цього підприємства. Саме тому культура, яка формується, стає своєрідною візитною карткою підприємства, за якою можна робити висновки про її носія. На підприємстві корпоративна культура створює особливу внутрішню атмосферу, яка мобілізує людей на виконання вищих цілей і місії: підвищується якість та інтенсивність роботи кожного працівника, зводяться до мінімуму виробничі конфлікти. Сьогодні більшість керівників розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей.

Корпоративна культура – це ефективний інструмент стратегічного управління в руках керівника, за допомогою якого можна привести організацію до успіху, процвітання і стабільності, але при неефективному використанні можливі прямо протилежні результати. Вибір стратегії корпоративної культури багато в чому визначається специфікою діяльності організації. Обрана стратегія повинна спиратися на єдність інтересів усіх зацікавлених сторін, спільність цінностей і моральних настанов. За їх суперечливості виникає ризик несприйняття стратегічних цілей і неефективної участі персоналу в їх досягненні. Стратегія розроблення нової корпоративної культури має включати повний цикл створення її елементів, починаючи з бачення організації і завершуючи нормами поведінки співробітників, а також охоплювати усі три рівні корпоративної культури. Науковці при трактуванні сутності корпоративної культури в основному сходяться на тому, що корпоративна культура є сукупністю деяких правил і норм, цінностей і традицій, що часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу [5] та є «ціннісно-орієнтаційною основою аналізу та прийняття рішень, а також вибору членами організації прийнятного способу дій». Технологія формування корпоративної культури передбачає аналіз відповідних чинників впливу. Структурування чинників за роллю, яку вони виконують в організаційному просторі при формуванні корпоративної культури, подано в таблиці 1 [5].

Таблиця 1 – **Чинники формування корпоративної культури підприємства**

Назва чинника	Виконувана роль у формуванні корпоративної культури
<b>Первинні чинники</b>	
Точки концентрації уваги вищого керівництва	Виділяє важливі аспекти діяльності організації і формує критерії їх виконання
Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації	Визначає способи вирішення проблем, яким має надаватися перевага в організації
Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників	Визначає норми виробничої дисципліни і переважні норми взаємодії у владних стосунках
Критеріальна база заохочень співробітників	Формує стереотипи бажаної поведінки працівників
Критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації	Забезпечує відбір тих, хто може працювати в організації, і показує, яким чином можна зробити в ній кар'єру
<b>Вторинні чинники</b>	
Структура організації	Окреслює межі повноважень і відповідальності, статусні позиції, визначає ставлення керівництва до свободи та ініціативності
Система передавання інформації та організаційні процедури	Визначає швидкість і напрями інформаційних потоків, рутинізує процедури оброблення первинної інформації, формує певний стиль роботи
Зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення організації, її атрибутика	Формує у працівників почуття належності до організації, уявлення про стиль роботи та їхній статус
Міфи й історії про важливі події та осіб, які відігравали та відіграють ключову роль у житті організації	Формує уявлення про непереможний «дух» організації, виховує стійкість у подоланні перешкод її функціонуванню
Вербалізоване визначення філософії та сенсу існування організації	Підтримує дії керівництва, спрямовані на досягнення організаційних цілей без порушення принципів

*Джерело: [5]*

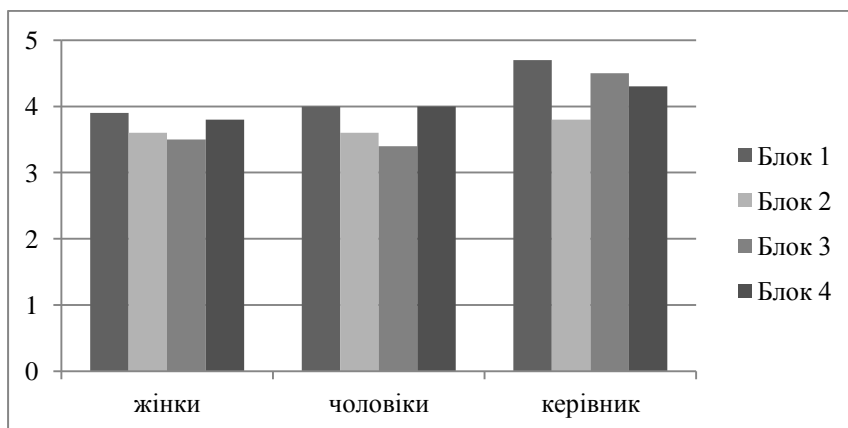
Необхідність проведення цього аналізу зумовлена тим, що відсутність урахування характеру впливу основних чинників може призвести до неефективності заходів щодо формування та розвитку корпоративної культури підприємства. Корпоративна культура, формуючи стійкі духовні зв'язки і комунікації усередині організації, створює її внутрішній потенціал нематеріальних активів, за рахунок якого соціально-економічна система зможе вижити в умовах кризи і розвиватися. Дослідження розвитку корпоративної культури на підприємстві з позицій стратегічного управління доцільно проводити за допомогою соціологічного опитування працівників підприємства методом експертних оцінок [6].

Відповідь на запитання анкети потрібно оцінювати у балах в межах розкиду значень від 1 до 5, де: 1 – характеристика майже не проявляється; 2 – характеристика проявляється помірно; 3 – прояв характеристики посередній; 4 – прояв характеристики добрий; 5 – сильне проявлення характеристики. Опитування доцільно проводити серед працівників підприємства за гендерним розподілом. Аналогічні дослідження є предметом зацікавленості й інших науковців. Результати проведеного опитування працівників машинобудівного підприємства щодо стану формування та стратегії розвитку корпоративної культури наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Оцінювання респондентами ступеня відповідності ціннісних характеристик корпоративної культури підприємства завданням розвитку

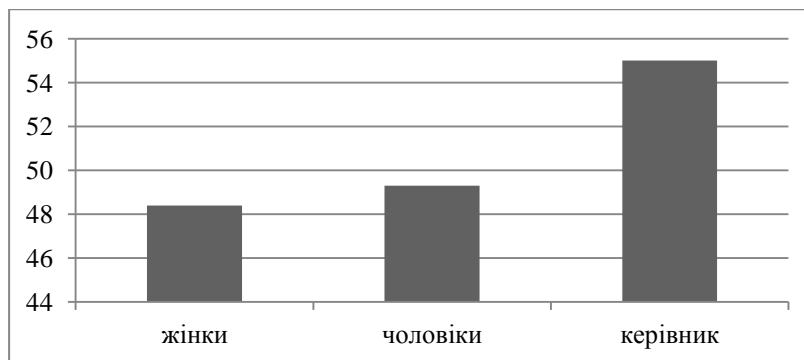
Характеристики корпоративної культури	Середній бал оцінки за групами опитуваних		
	жінки	чоловіки	керівник
<b>Блок 1. Визнання професіоналізму і заслуг працівників</b>			
1. Про заслуги працівників, які досягли успіху, розповідають доволі часто (визнання успіхів)	4,4	3,9	5
2. В організації відбуваються церемонії нагородження співробітників, що зробили істотний внесок у загальну справу	3,7	3,9	4
3. При переведенні співробітника на вищу сходинку ієрархічної градації не зважають на його (її) стать, береться до уваги лише професіоналізм	3,6	4,4	5
Середній бал по блоку 1	3,9	4,0	4,7
<b>Блок 2. Орієнтація на перспективу розвитку</b>			
4. Фірма та її менеджери орієнтовані скоріше на довгострокові перспективи, ніж на короткострокові цілі	3,6	3,6	4
5. Працівники чітко усвідомлюють свою роль у досягненні цілей організації і належним чином її виконують	3,9	3,7	4
6. Керівники підтримують прагнення підлеглих до професійного розвитку, підвищення кваліфікації проходять усі, незалежно від статі	3,6	3,4	3
7. Цінності компанії підкреслюють необхідність інновацій, керівниками проектних груп є як чоловіки, так і жінки	3,6	3,7	4
Середній бал по блоку 2	3,6	3,6	3,8
<b>Блок 3. Підтримка ініціативності</b>			
8. Підтримується ініціатива працівників щодо вдосконалення діяльності	3,3	3,3	4
9. Винагорода за реалізацію інноваційних проектів розподіляється пропорційно внеску учасника	3,7	3,4	5
Середній бал по блоку 3	3,5	3,4	4,5
<b>Блок 4. Згуртованість у визначенні пріоритетів</b>			
10. Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності фірми, її мету, усвідомлюють важливість лояльності споживачів і дбають про неї	4,4	4,4	4
11. Дії менеджерів зазвичай узгоджуються з прийнятими в організації цінностями	3,9	3,7	4
12. До найму нових працівників ставляться відповідально, з претендентами проводять декілька інтерв'ю, орієнтованих на виявлення в них рис гнучкого лідерства	3,6	4,0	5
13. Працівникам надається як позитивна, так і негативна інформація про фірму; в обговоренні проблем участь беруть усі	3,3	3,9	4
Середній бал по блоку 4	3,8	4,0	4,3
Загальна сума балів	48,4	49,3	55,0

Як свідчать результати дослідження, незначна частка респондентів поставила оцінку 5 ступеню прояву тих чи інших ціннісних характеристик корпоративної культури машинобудівного підприємства. Це пояснюється тим, що окремі корпоративні цінності підприємства не є достатньо дієвими мотиваторами для реалізації стратегічних пріоритетів діяльності підприємства. Динаміку середніх балів оцінки прояву характеристики корпоративної культури за блоками в розрізі груп опитуваних працівників машинобудівного підприємства можемо побачити на рисунку 1.



**Рисунок 1 – Динаміка середніх балів оцінки прояву характеристики корпоративної культури за блоками в розрізі груп опитуваних працівників машинобудівного підприємства**

Окрім того, представники жіночої статі підприємства за усіма групами запитань оцінили прояв досліджуваної характеристики нижчими балами, ніж чоловіки. Значно вищі бали в оцінюванні за ціннісними складовими корпоративної культури – у керівника організації (рисунок 2).



**Рисунок 2 – Загальна сума балів оцінки прояву характеристики корпоративної культури за групами опитуваних працівників машинобудівного підприємства**

На відміну від чоловіків, які намагаються будь-яку організаційну структуру вибудувати у вигляді вертикальної владної піраміди і які в управлінні покладаються переважно на інструменти влади (примус та ієрархія), жінки використовують більш тонкі інструменти управління, побудовані на увазі до особистості. Їх інструменти впливу більше ґрунтуються на горизонтальних зв'язках, переконанні і мотивації. Багато чоловіків, що звикли до ієрархічних відносин влади «начальник – підлеглий», вважають проявом слабкості управління в системі партнерської взаємодії. Однак такий стиль управління більше відповідає умовам сьогодення, коли від управління вимагається активізувати інтелектуальний потенціал кожного співробітника.

Корпоративна культура та клімат в організації є основними чинниками продуктивного функціонування підприємств, тобто саме вони формують ідеал цілісності, який при впровадженні в практику дає організації можливість функціонувати найбільш оптимально як усередині даного соціуму, так і як особливої соціальної групи. Будь-яке підприємство має свою корпоративну культуру, яка тією чи іншою мірою відповідає його місії і цілям, а ступінь цієї відповідності визначає ефективність роботи підприємства. Для оцінювання існуючого типу корпоративної культури можна використати тест на виявлення типу корпоративної культури, що переважає в організації [7]. Для кожного запитання в анкеті запропоновано чотири варіанти відповіді, що розподіляються між декількома висловлюваннями так, щоб їх сума дорівнювала 10. Анкета дає змогу оцінити переважаючий тип корпоративної культури підприємства. Ми розглядаємо чотири основні типи культури: А – ієрархічна культура; В – культура конкуренції; С – культура клану; D – культура творчості (таблиця 3). Кожний тип корпоративної культури характеризується певними особливостями.

Таблиця 3 – Оцінювання типів корпоративної культури підприємства

Критерії оцінювання	Бали
1. Ваша організація – це:	
А. Добре налагоджений механізм	3
В. Конкурентно орієнтоване середовище	4
С. Велика родина	1
Д. Творчий колектив	2
2. Лідер організації:	
А. Піклується про координацію й ефективність	3
В. Конкретно ставить персональні й організаційні цілі	4
С. Піклується про працівників	2
Д. Новатор, ризиковий експериментатор	1
3. Цілі організації, крім прибутку, – це:	
А. Підтримка рівня діяльності, ефективне використання ресурсів	3
В. Утримання (розширення) частки ринку	3
С. Максимальний розвиток і використання потенціалу працівників	1
Д. Пошук нових ніш на ринку, створення унікальних товарів, послуг, продуктів	3
4. Цілісність організації підтримується завдяки:	
А. Наявності посадових інструкцій, положень, регламентів, формальних правил	3
В. Змагальній атмосфері, поставленим перед кожним конкретно завданням	2
С. Традиціям і залученню персоналу до управління	3
Д. Творчій атмосфері, можливості експериментувати	2
5. Організацію вважають успішною, якщо:	
А. Наявний високий рівень виконавчої дисципліни	2
В. Досягаються конкретні намічені цілі	4
С. Виявляється увага до замовника, турбота про працівників	2
Д. Відбуваються вдосконалення, відновлення, упровадження нового	2
6. Працівників стимулюють до:	
А. Точного виконання запропонованих функцій	3
В. Досягнення намічених індивідуальних результатів	6
С. Удосконалення своєї майстерності	0
Д. Прояву ініціативи	1
7. У невизначеній ситуації рішення приймають, виходячи із:	
А. Суб'єктивної думки керівництва	0
В. Корисності для досягнення цілей організації	7
С. Корисності для колективу	1
Д. Інтуїтивних здогадів і припущень	2
8. Для вирішення конфліктної ситуації слід:	
А. Звернутися до вищого керівника	2
В. Визначити, яке рішення буде найбільш результативним	3
С. Досягти консенсусу	0
Д. Дослідити різні варіанти	5

Так, підприємство з переважаючою ієрархічною культурою зосереджене на внутрішніх проблемах, потребі в стабільності й керованості (контролі). Культура ієрархії більш формалізована та структурована. Лідери є, перш за все, організаторами й координаторами. Формальні правила та політика підтримують цілісність підприємства. В умовах культури конкуренції підприємство зосереджене на зовнішніх факторах, потребі в стабільності й керованості (контролі), орієнтоване на результати. Лідери суворі й вимогливі. Цілісність підприємства підтримується за рахунок акценту на завоюванні частки ринку. Важливими параметрами є лідерство на ринку та конкурентоспроможне ціноутворення. Стиль організації – жорстка конкурентна боротьба. Культура клану сприяє зосередженню підприємства на внутрішніх проблемах. Йому властива гнучкість, турбота про людей та уважність до замовника. Культура клану характеризує дружньо орієнтоване місце для роботи,

де люди залишають більшу частину себе. Це як велика родина. Лідерів організації вважають наставниками і, можливо, навіть батьками. Приділяється увага розвитку людських ресурсів з необхідною високою згуртованістю й мораллю. Якщо яскраво виражена культура творчості, то підприємство зосереджене на зовнішніх факторах з високим рівнем гнучкості й індивідуалізму. Для культури творчості характерні динамічні, творчі умови роботи, заохочення заповзятливості. Лідерів вважають новаторами. Необхідна готовність до змін і складних завдань [8].

Для визначення стану розвитку корпоративної культури галузі машинобудування України наведемо проведений аналіз факторів зовнішнього ділового середовища щодо машинобудування (PEST-аналіз) (таблиця 4) і аналіз ринкової ситуації щодо машинобудування за факторами потенціалу самої галузі та можливостей і загроз з боку ринкового середовища (SWOT-аналіз) (таблиця 5).

PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію розвитку корпоративної культури підприємства галузі машинобудування.

Таблиця 4 – PEST-аналіз машинобудування України

Економічні фактори	Соціальні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Загрозливо висока інфляція</li> <li>- Нестабільний курс гривні</li> <li>- Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку</li> <li>- Нестача обігових коштів у підприємств</li> <li>- Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків</li> <li>- Криза у світовій фінансовій системі</li> <li>- Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається</li> <li>- Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси)</li> <li>- Недостатній обсяг інвестицій у машинобудування</li> <li>- Фактична відсутність конкуренції як стимулювального чинника</li> <li>- Низька рентабельність виробництва</li> <li>- Відсутність коштів на розвиток персоналу</li> <li>- Витрати на оцінювання наявної корпоративної культури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах</li> <li>- Низька мотивація</li> <li>- Недооцінювання ролі машинобудування як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення</li> <li>- Скорочення працездатного населення</li> <li>- Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності</li> <li>- Зниження привабливості праці в машинобудуванні</li> <li>- ЗМІ не приділяють належну увагу проблемам машинобудування і сучасних прогресивних принципів діяльності підприємств</li> <li>- Низька престижність праці у виробничій сфері</li> <li>- Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника</li> </ul>
Політичні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Понад 90 % підприємств машинобудування є приватизованими</li> <li>- Необхідність додержання норм СОТ у законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту</li> <li>- Надмірна політизація суспільства</li> <li>- Недовіра суспільства до влади та її органів</li> <li>- У зв'язку зі вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Україна не є лідером у передових напрямках науки машинобудування</li> <li>- Значне зношування активної частини основних фондів</li> <li>- Продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва</li> <li>- Незначна інноваційна активність підприємств</li> </ul>

Політику вивчають тому, що вона регулює владу, яка визначає ділове середовище машинобудування та отримання ключових ресурсів для його діяльності.

Основна причина вивчення економіки – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, що є найважливішою умовою діяльності галузей машинобудування.



Науковий і виробничий потенціал машинобудування та громадський інтерес до нього визначають за допомогою соціального компонента.

Четвертим фактором є технологічний компонент, що виявляє тенденції у технологічному розвитку, які найчастіше є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

SWOT-аналіз потенціалу розвитку корпоративної культури галузі машинобудування України є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик ринкового середовища і галузі машинобудування. Оцінювання сильних і слабких властивостей галузі стосовно можливостей і загроз зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи розвитку корпоративної культури галузі та можливі шляхи їх реалізації [8].

Урахування екзогенних факторів середовища поряд з комплексним аналізом ендогенних факторів і внутрішнього потенціалу веде до розвитку нових напрямів у стратегічному управлінні підприємством, де роль основного виробничого ресурсу відводиться персоналу, його інтелектуальному капіталу або ж лідерам, достатня кількість яких є запорукою успішної реалізації стратегії організаційного розвитку конкретного підприємства галузі машинобудування на перспективу.

Згідно з другим підходом центральне місце в системі управління підприємством відводиться його корпоративній культурі. Розробка ефективної корпоративної стратегії підприємства ґрунтується на врахуванні його високоякісної ресурсної бази, конкурентних переваг, які проявляються в зайнятті конкурентних позицій, а також на побудові ефективної системи управління.

Таблиця 5 – SWOT-аналіз корпоративної культури машинобудування України

Слабкі властивості	Загрози зовнішнього ринкового середовища
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня конкурентоспроможність продукції</li> <li>- Нестача оборотних коштів</li> <li>- Високий рівень зношення активної частини основних фондів</li> <li>- Низька ефективність просування на закордонні ринки</li> <li>- Недостатня наявність кваліфікованих кадрів</li> <li>- Низька продуктивність праці</li> <li>- Низька інноваційна активність</li> <li>- Низька інвестиційна привабливість</li> <li>- Політика власників спрямована на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток</li> <li>- Не сформовано корпоративну культуру компаній на стратегічний розвиток</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання конкуренції на ринках СНД не на користь України</li> <li>- Зростання світової фінансової кризи</li> <li>- Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Японія, Індія, Південно-Східна Азія</li> <li>- Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами</li> <li>- Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку машинобудування</li> <li>- Зростання цін на продукти</li> <li>- Нестабільність курсів світових валют</li> </ul>
Сильні властивості	Можливості в зовнішньому ринковому середовищі
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність окремих підприємств, які випускають унікальну продукцію, що має попит на зовнішніх ринках</li> <li>- Збереглися традиції та досвід виробництва машинобудівної продукції</li> <li>- Наявність галузевих НДІ і КБ, що мають у своєму розпорядженні фахівців</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Північної Америки</li> <li>- Можливість поживалення внутрішнього ринку України</li> </ul>

Процес перетворення корпоративної культури – неминучий, але є копітким, з точки зору вивчення всіх факторів впливу, довгим по реалізації впливу і складним, оскільки пов'язаний з подоланням внутрішнього (з боку персоналу) і зовнішнього (з боку споживачів, клієнтів) опору введенню змін, а також вирішенням низки проблем, які стосуються організаційного розвитку підприємства галузі машинобудування взагалі [9].

Зміна умов організаційного розвитку, прийнятих як вихідна стратегічна інформація, веде до виникнення необхідності коригування стратегічних цілей підприємств галузі машинобудування України. Для розвитку корпоративної культури машинобудівного підприємства має бути розроблена системна концептуальна модель, що враховує різноманітні чинники внутрішнього і зовнішнього

середовища, принципи і функції корпоративної культури, технології корпоративного управління людським потенціалом, субкультури підрозділів, моніторинг корпоративної культури і передбачає розробку заходів щодо її вдосконалення. Функціонування зазначеної концептуальної моделі пов'язано з основними положеннями і засадами корпоративного менеджменту. Моделювання корпоративної культури галузі машинобудування є науковим базисом розроблених концептуальних підходів у цілому на основі вибору напрямів її подальшого розвитку, що надалі можна перенести і в субкультурну площину [10].

В основі моделі інновацій лежить орієнтація корпоративного розвитку галузі машинобудування на стимулювання інноваційної діяльності, пов'язаної з виробленням і впровадженням нововведень. Це вимагає формування інноваційної корпоративної культури, що функціонує з урахуванням принципу інноваційності, або ж зміни в цьому ключі існуючої. Структура носіїв корпоративної культури також зазнає змін у напрямі підвищення питомої ваги інноваційно-орієнтованого персоналу з високим рівнем розвитку персональної дослідницької культури. Комплексна модель, на відміну від перелічених вище, будується на концепції ієрархії бізнес-культур, відповідно до якої центральне місце відводиться корпоративній культурі підприємства, розвиток якої можливий на основі проведення комплексного аналізу напрямів і сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього культурного середовища, повного врахування його результатів. Це обумовлено встановленням системи тісних вертикальних взаємозв'язків між, з одного боку, корпоративною культурою конкретного підприємства галузі машинобудування і, з другого, національною економічною культурою на макrorівні та управлінською, персональною культурою на мікрорівні.

**Висновки.** Отже, застосування стратегічного управління на підприємствах дає можливість охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розробки бізнес-планів розвитку підприємства. Корпорації, які володіють стратегією, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує ймовірність досягнення ними поставленої мети. Тому запровадження системи стратегічного управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних, так і стратегічних проблем.

#### Список використаної літератури

1. Di W., Yi-Qin W., Dan W., Cai-Mei L. A study on the relationship between corporate culture and corporate environmental performance. *IEEE Proc. Int. Conf. on Management Science and Engineering (ICMSE)*. Nomi, Japan, 2017, pp. 164–171. DOI: 10.1109/ICMSE.2017.8574444.
2. Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. 348 с.
3. Волянська-Савчук Л. В. Стан корпоративної культури на машинобудівних підприємствах Хмельницької області. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 116–122.
4. Базаров Т. Организационная культура и лояльность. *Управление корпоративной культурой*. 2013. № 1. С. 32–43.
5. Abu Arrah T. R. Y., Caglar D., Bayram P. The role of corporate culture and ethical environment in directing individuals' behavior. *Problems and Perspectives in Management*. 2018, Dec., 16 (4). P. 299–313. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.25)
6. Volyanska-Savchuk L. V. Role of corporative culture in the system of personnel management in enterprise. *European Applied Sciences: sci. journ. Germany*, 2015. No. 9. P. 74–76.
7. Жук В. П. Формування корпоративної культури в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2015. Вип. 3–4. С. 56–62.
8. Vedernikov M., Sandyga I., Volyanska-Savchuk L., Chernushkina O., Zelena M., Koshonko O. Specificity of corporate culture modeling at industrial enterprises in conditions of digital business transformation. *10th Int. Conf. on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Deggendorf, Germany, 2020. P. 595–600.
9. Харченко Т. М. Альтернативні підходи мотивації найманих працівників у контексті трансформаційних процесів економіки. *Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру*: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л. І. Михайлової. Суми: ПП Вінніченко М. Д., Литовченко Є. Б., 2014. 432 с.
10. Vedernikov M., Zelena M., Volyanska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. 9 (1). P. 249–260.

## References

1. Di, W., Yi-Qin, W., Dan, W., Cai-Mei, L. (2017), "A study on the relationship between corporate culture and corporate environmental performance", *IEEE Proc. Int. Conf. on Management Science and Engineering (ICMSE)*. Nomi, Japan, 2017, pp. 164-171. DOI: 10.1109/ICMSE.2017.8574444.
2. Zaharchin, G. M. (2011), *Theory and methodology of formation and development of organizational culture of machine-building enterprise: monograph [Teoriya ta metodologiya formuvannya i rozvitku organizatsiynoyi kulturi mashinobudivnogo pidpriemstva: monografiya]*. Lviv: Vyd-vo Lviv. Politehniky, 348 p. [in Ukrainian].
3. Volyanska-Savchuk, L. V. (2014), "The state of corporate culture at machine-building enterprises of Khmelnytsky region" ["Stan korporatyvnoi kultury na mashynobudivnykh pidpriemstvakh Khmelnytskoi oblasti"], *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, Iss. 25, pp. 116-122. [in Ukrainian].
4. Bazarov, T. (2013), "Organizational culture and loyalty" ["Organizatsionnaya kultura i loyaltost"], *Upravlenie korporativnoy kulturoy*, Iss. 1, pp. 32-43. [in Ukrainian].
5. Abu Arrah, T. R. Y., Caglar, D., Bayram, P. (2018, Dec.), "The role of corporate culture and ethical environment in directing individuals' behavior", *Problems and Perspectives in Management*, 16 (4), pp. 299-313, available at: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.25)
6. Volyanska-Savchuk, L. V. (2015), "Role of corporate culture in the system of personnel management in enterprise", *European Applied Sciences: sci. journ.*, Germany, No. 9, pp. 74-76.
7. Zhuk, V. P. (2015), "Formation of corporate culture in Ukraine" ["Formuvannya korporatyvnoi kultury v Ukraini"], *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriya "Upravlinnia"*, Iss. 3-4, pp. 56-62. [in Ukrainian].
8. Vedernikov, M., Sandyga, I., Volianska-Savchuk, L., Chernushkina, O., Zelena, M., Koshonko, O. (2020), "Specificity of corporate culture modeling at industrial enterprises in conditions of digital business transformation", *10th Int. Conf. on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Deggendorf, Germany, pp. 595-600.
9. Harchenko, T. M. (2014), "Alternative approaches to employee motivation in the context of economic transformation processes", *The system of national management in the context of the integration dimension: a monograph*, Doctor of Economics, Prof. L. I. Mykhailova (ed.) ["Alternatyvni pidkhody motyvatsii naimanykh pratsivnykiv u konteksti transformatsiinykh protsesiv ekonomiky", *Systema natsionalnoho menedzhmentu v konteksti intehratsiynoho vymiru: monohrafiia / za nauk. red. d.e.n., prof. L. I. Mykhailovoi*], PP Vinnichenko M. D., Litovchenko E. B., Sumy, 432 p. [in Ukrainian].
10. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V., Boiko, J. (2020), "Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis", *TEM Journal*, 9 (1), pp. 249-260.

**M. D. Vedernikov, L. V. Volianska-Savchuk, O. O. Chernushkina,  
M. I. Zelena, N. P. Bazaliyska**

### **CORPORATE CULTURE AS AN ELEMENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE**

**The purpose of the article.** *The article analyzes the corporate culture as one of the tools with which you can effectively manage the personnel of the enterprise. The structure of corporate culture is determined. A number of meaningful characteristics inherent in any corporate culture is considered. The factors of formation of enterprise corporate culture are investigated. The degree of conformity of value characteristics of enterprise corporate culture to the task of development is estimated. For the development of corporate culture of a machine-building enterprise, a system conceptual model is proposed, which takes into account various factors of the internal and external environment.*

**Methodology.** *The most important problem of any Ukrainian enterprise operating in market conditions is the problem of its survival and ensuring continuous development. An effective solution to this problem is to create and implement competitive advantages that can be largely achieved on the basis of a well-designed and effective enterprise development strategy. In the context of radical socio-economic changes, corporate culture has become a significant factor influencing the effective economic activity and competitiveness of machine-building enterprises.*

*Corporate culture is seen as a means of creating favorable conditions conducive to improving the efficiency of enterprise management and achieving competitiveness in the market of goods and services. The general importance of solving problems, their lack of scientific development, misunderstanding and ignoring*

*the role of corporate strategy, the need to analyze existing methods and their in-depth study, the role of strategy for further development of the enterprise, its profitability indicate the urgency of the problem.*

**Results.** *For the successful realization of strategic goals of the enterprise, the understanding of the role of corporate culture by the management is becoming more and more important. Every company must form its own system of corporate culture in order, first of all, to achieve the set business goal. This system must consist of certain values and be shared by the leaders of this enterprise. That is why the emerging culture becomes a kind of business card of the enterprise, which can be used to draw conclusions about its carrier. At the enterprise, corporate culture creates a special internal atmosphere that mobilizes people to fulfill higher goals and missions: the quality and intensity of work of each employee increases, production conflicts are minimized. Today, most managers see corporate culture as a powerful strategic tool that orients all departments to achieve common goals.*

*Corporate culture and climate in the organization are the main factors of productive functioning of enterprises, i.e. they form the ideal of integrity, which in practice allows the organization to function most optimally both within a given society and as a special social group. Every company has its own corporate culture, which to some extent corresponds to its mission and goals, and the degree of this compliance determines the efficiency of the enterprise. To assess the existing type of corporate culture, you can use the test to identify the type of corporate culture that prevails in the organization*

**Practical implications.** *The model of innovation is based on the orientation of corporate development of mechanical engineering industry to stimulate innovation activities related to the development and implementation of innovations. This requires the formation of an innovative corporate culture that operates on the principle of innovation, or change in this way the existing one. The structure of corporate culture carriers is also undergoing changes in the direction of increasing the share of innovation-oriented staff with a high level of development of personal research culture. The complex model, in contrast to the above, is based on the concept of hierarchy of business cultures, according to which the central place is given to the corporate culture of the enterprise, the development of which is possible on the basis of a comprehensive analysis of external and internal cultural environment.*

**Value/originality.** *The application of strategic management at enterprises allows to characterize economic, organizational, technical possibilities of production and their maximum use, in due time to coordinate work on business plans of the development of the enterprise. Strategic corporations always have the opportunity to behave consistently and systematically in their business, in particular in a dynamic market environment in general, which increases the likelihood of achieving their goal. Therefore, the introduction of a strategic management system in Ukraine is an objectively necessary process in the field of business management, which increases the readiness of business organizations to respond adequately to unforeseen changes and contributes to a sound, agreed solution to both current and strategic problems.*

**Keywords:** *corporate culture, personnel, personnel management, motivation, work motivation.*

*Стаття надійшла до редакції 15.11.2020*

*Прийнято 10.12.2020*

DOI 10.24025/2306-4420.1.59.2020.222110

**Ведерніков М. Д.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці,  
Хмельницький національний університет  
arh.mihael@gmail.com

ORCID 0000-0002-9850-3575

**Vedernikov M. D.**, Doctor of Economics, professor, head of personnel management and labour economics department, Khmelnytskyj National University

**Волянська-Савчук Л. В.**, к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,  
Хмельницький національний університет  
liberty\_lvs@ukr.net

ORCID 0000-0002-4043-9312

**Volianska-Savchuk L. V.**, Ph.D., associate professor of personnel management and labour economics department, Khmelnytskyj National University

**Чернушкіна О. О.**, к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Хмельницький національний університет  
chernushkina\_oo@meta.ua  
ORCID 0000-0002-7253-0284

**Chernushkina O. O.**, Ph.D., associate professor of personnel management and labour economics department, Khmelnytskyj National University

**Зелена М. І.**, к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Хмельницький національний університет  
mariaverde4@ukr.net  
ORCID 0000-0002-9969-2427

**Zelena M. I.**, Ph.D., associate professor of personnel management and labour economics department, Khmelnytskyj National University

**Базалійська Н. П.**, к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Хмельницький національний університет  
n\_bazaliyska@ukr.net  
ORCID 0000-0001-5230-1727

**Bazaliyska N. P.**, Ph.D., associate professor of personnel management and labour economics department, Khmelnytskyj National University