

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО – КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 005.73:005.1

### МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ ТА ПРОЦЕСИ ЇЇ РОЗВИТКУ

DOI 10.30838/ P.ES.2224.100119.205.358

**Андросова О. Ф., к.е.н.***Запорізький національний технічний університет*

У статті представлено етапи формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах країни. Виявлено, що процес розвитку корпоративної культури є безперервним й може змінюватися під впливом середовища. Визначено, що зміни й розвиток корпоративної культури на машинобудівних підприємствах відбуваються при виході підприємства на міжнародний рівень. Узгоджено певні правила, які необхідно дотримуватися при зміні корпоративної культури. З'ясовано, що при управлінні процесом формування, розвитку та зміни корпоративної культури здійснюється на основі певних принципів. Досліджено та надано характеристику принципам формування, розвитку та зміни корпоративної культури. Всі представлені в статті принципи є елементами комплексної системи машинобудівних підприємств та управління розвитком і зміною корпоративної культури. Вони тісно взаємодіють між собою, а посилює їх дію синергетичний ефект. Формування і розвиток корпоративної культури за допомогою синергетичного механізму проявляється через встановлення і посилення взаємозв'язку та взаємодії елементів соціально економічної системи машинобудівних підприємств.

**Ключові слова:** механізм формування; корпоративна культура; процес розвитку; машинобудівні підприємства; принципи формування; синергетичний ефект

UDC 005.73:005.1

### MECHANISM OF FORMATION OF CORPORATE CULTURE ON MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF UKRAINE AND PROCESSES OF ITS DEVELOPMENT

DOI 10.30838/ P.ES.2224.100119.205.358

**Androsova O. F., PhD in Economics***Zaporizhzhya National Technical University*

The article presents the stages of formation of corporate culture at the machine-building enterprises of the country. It is revealed that the development process of corporate culture is continuous and can change under the influence of the environment. It is determined that changes and development of corporate culture at machine-building enterprises take place at the exit of the enterprise to the international level. There are

some rules that need to be respected when changing corporate culture. It is revealed that when managing the process of formation, development and change of corporate culture, it is based on certain principles. The characteristics of the formation, development and change of the corporate culture are described and described. All the principles presented in the article are elements of a comprehensive system of machine-building enterprises and management of the development and change of corporate culture. They interact closely with each other, and enhance their synergistic effect. The formation and development of corporate culture through the synergistic mechanism is manifested through the establishment and strengthening of the relationship and interaction of elements of the socio-economic system of machine-building enterprises.

**Keywords:** formation mechanism; corporate culture; development process; machine building enterprises; principles of formation; synergetic effect

**Актуальність проблеми.** Необхідною умовою розвитку машинобудівних підприємств держави є інсценування багатьох різних або протилежних сил й елементів, які діють на підприємстві. Чим складніша й досконала система, тим повинен бути вищий рівень корпоративної культури. Тема дослідження є дуже актуальною та потребує подальшого дослідження.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Наукова спільнота дуже зацікавлена в дослідженні питання щодо механізму формування та процесу розвитку корпоративної культури на машинобудівних підприємствах. Серед сучасних науковців таке дослідження проводили: Химич І. Г. [1], Кудря Я. В. [2], Антонюк А. А., Шмиголь Н. М. [3], Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська. Н.В. [5], Кривов'язок І. В., Стрільчук Р. М. [7], Андрушків Б.М., Черничинець С.П. [8].

Але в сучасних умовах розвитку машинобудівної галузі, інтеграції в ЄС, темпів провадження інноваційних ідей, інвестиційних проектів, зміни ситуації на машинобудівному ринку світу – це питання завжди буде предметом дослідження наукових спільнот, економістів.

**Мета роботи.** Розглянути етапи формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах держави. Виявити фактори, які впливають на зміну та розвиток корпоративної культури. Дослідити принципи формування, розвитку та зміни корпоративної культури, виявити проявлення дії синергетичного ефекту.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Корпоративна культура на машинобудівних підприємствах складається не відразу, процес її формування складний і тривалий у часі. Сам процес розвивається за своїми специфічними законами, має свої принципи, та

передбачає такі основні етапи формування:

- визначення місії організації та філософії її функціонування;
- встановлення головних базових цінностей і переконань підприємства ;
- формування стандартів і норм поведінки співробітників підприємства на основі прийнятих цінностей;
- запровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів (видимих елементів культури);
- формування мотиваційної структури;
- нормативне закріплення перелічених вище складових у корпоративному документі (положення про корпоративну культуру; документ про корпоративне керівництво, корпоративний кодекс тощо);
- написання програми розвитку корпоративної культури підприємства та її поступове впровадження.

Так як корпоративна культура може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, процес розвитку корпоративної культури є безперервним. Тільки культура визначає шляхи вирішення проблем і способи організації та взаємозв'язки в процесі організації діяльності підприємства. Згідно цього всі перетворення, локального чи глобального масштабу, на підприємстві будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, так як вона має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

Особливий вплив на корпоративну культуру має зовнішнє середовище і на підприємство в цілому. Для якісних змін необхідний зворотний зв'язок, який здійснюється через корпоративну культуру. В результаті дії зворотного зв'язку відбувається адаптація корпоративної культури до зовнішнього середовища, яке змінилося, а це, сприяє змінам в різних аспектах діяльності машинобудівних підприємств.

В результаті суттєвої зміни зовнішнього середовища підприємство повинно адаптувати свою культуру або окремі її елементи до цих змін, щоб не відбулося конфлікту між цінностями, які провокує зовнішнє середовище з внутрішнім середовищем.

Зміни і розвиток корпоративної культури неминучі при виході підприємства на міжнародний рівень, де стикаються різні культури і стереотипи поведінки.

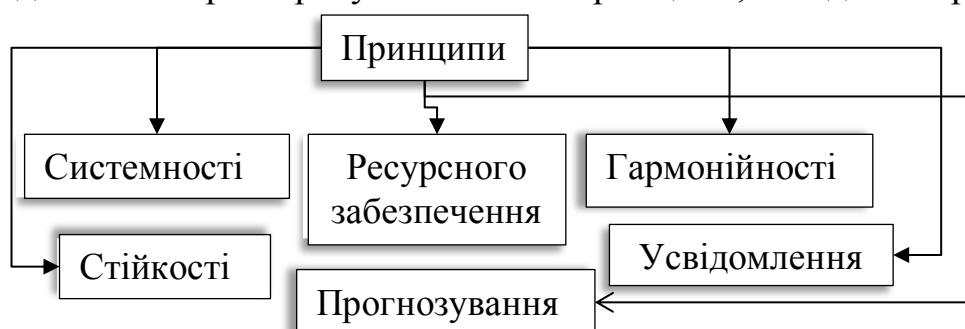
Якщо відбувається об'єднання декількох підприємств з різними корпоративними культурами, то потрібен час і значні зусилля для поєднання різних цінностей в подальшому формування нової культури. Такі труднощі виникатимуть при формуванні культури на підприємстві, де працюють люди різних національностей чи віросповідання, так як їхні культурні цінності мають різну основу. В зв'язку зі зміною корпоративної культури треба дотримуватися певних правил:

- поетапність змін;
- морально-психологічна підготовка всього підприємства до змін;
- поступовість, але системність нововведення;
- узгодження нововведень із базовими елементами корпоративної культури;
- загальна згода всього колективу на переоцінку корпоративних цінностей і зміну корпоративної культури.

Управління процесом формування, розвитку та зміною корпоративної культури здійснюється за певними принципами, що постають як напрям діяльності.

Основні принципи управління процесом корпоративної культури виражають таке спільне на підприємстві управління ними, що охоплює всі їх етапи та зумовлює їх успішність.

Дослідимо та охарактеризуємо основні принципи, наведені на рис. 1.



*Рис.1 Принципи формування, розвитку й зміни корпоративної культури  
Джерело: розроблено автором за [5, с. 116]*

Принцип усвідомлення. Цей принцип передбачає визначення і відпрацювання ефективного механізму свідомого управління зміною станів та реального сприйняття необхідності змін усім персоналом підприємства. Побудова дієвого механізму повинна відбуватися у різних напрямках із врахуванням інтересів усіх формальних і неформальних груп на підприємстві. Такому принципу властива сила духу і осяяння, а не механічні структури.

Осяяння надає уяву видовищ майбутнього і зміцнює віру в перспективу й незворотність змін, а сила духу додає енергії на ці зміни. Дуже важливо спонукати зусилля людей до нової ідеї й зарядити їх енергією на її реалізацію, тоді в середовищі менеджерів виникне творча атмосфера, згуртованість, що допоможе подолати опір до нововведень.

Принцип системності – є відображенням попереднього, направляє колектив на необхідність свідомої діяльності під час переходу від одного рівня культури до іншого, досконалішого. На підприємстві він передбачає певну систему діяльності, яка охоплює етап підготовки до зміни стану культури та етап реалізації цих змін.

Дієва підготовка до змін передбачає пропонування, обґрунтування головної мети запланованих змін, визначення засобів і умов, за допомогою яких цю мету буде реалізовано.

Принцип ресурсного забезпечення – базується на обов'язковому інформаційному, кадровому, фінансовому забезпеченні процесів корпоративної культури на кожному із основних етапів.

Принцип прогнозування – опирається на законі незворотної зміни середовища корпоративної культури, а також його адаптаційних можливостях. В такому випадку опірність середовища підприємства нововведенням, яка може набувати форми консервативних дій щодо нового, природна і навіть закономірна для збереження усталеності середовища як системи. Взагалі прийняття чи неприйняття нового можна розглядати з позицій якісного стану системи корпоративної культури, можливості або неможливості її збереження, усталеності й здатності до саморозвитку.

Така дія цього принципу спрямована на недопущення стихійних, непередбачуваних змін, що можуть значно затримати реалізацію процесів розвитку чи зміни корпоративної культури. В такій ситуації управління ними повинно охоплювати передбачення, прогнозування змін та їх наслідків для підприємства в цілому.

Принцип стійкості. Характеризується такою ознакою, яка при переході від стихійних процесів до керованих повинна посилювати здатність до самої адаптації. Світовий ринок машинобудівних технологій зумовлює зростання інновацій у всіх сферах і ланках суспільного життя, що приводить до суттєвих змін їх якості. Основною компонентою зміни якості процесів корпоративної культури є зростання їх стійкості. Такі аспекти проявляються у визнанні їх невідповідності, закономірності, необхідної для розвитку корпоративної культури і підприємства. Такі

процеси нововведень будуть мати необхідне ресурсне забезпечення. В результаті цього змінюється ставлення до нових цінностей, переконань, норм поведінки, зростає ступінь очікування нового, взагалі виникає механізм необхідної реалізації нового.

Принцип гармонійності базується на узгодженні інтересів всього персоналу в процесі зміни корпоративної культури, забезпеченні психологічної комфортності працівників підприємства і синхронному протіканні зміни корпоративної культури з організаційним розвитком підприємства в цілому. Дія даного принципу характеризує ефективність підприємства й управління процесом розвитку та зміни корпоративної культури.

Всі перелічені принципи є елементами комплексної системи підприємства та управління розвитком й зміною корпоративної культури. Вони тісно взаємодіють між собою, що завдяки синергетичному ефекту посилює дію кожного з них.

З точки зору синергетики, розвиток – це послідовна зміна хаосу і порядку, притому розвиток відбувається з постійним зростанням ентропії системи. Процес формування, розвитку і зміни корпоративної культури синергетика допускає розглядати за такими аспектами:

- динамічному, з погляду особливостей розвитку корпоративної культури в умовах нелінійності;
- через вплив корпоративної культури на досягнення синергетичного ефекту, а також на самоорганізацію соціально-економічної системи.

На сучасному етапі необхідною умовою розвитку підприємств є існування багатьох різних або протилежних елементів і сил, що діють на підприємстві. Різноманітні елементи системи та зв'язки між ними сприяють їхній єдності, взаємозв'язку і взаємодії. Взагалі, чим складніша і досконаліша система, тим вищий повинен бути рівень корпоративної культури.

В промислових високо розвинутих країнах підприємства мають ефективну корпоративну культуру і спільні цілі, а також високі цінності, які несуть відповідальність перед суспільством.

Формуючи стійкі духовні зв'язки і комунікації у середині підприємства, корпоративна культура створює її внутрішній потенціал, завдяки якому підприємство зможе вижити в умовах кризи (в результаті командного духу персоналу, його відданості підприємству) та розвиватися (за рахунок високої кваліфікації робітників, власних

інноваційних розробок і т. ін.).

Дає можливість переорганізувати процеси і структури підприємства відповідно до зміни ситуації саме корпоративна культура.

Як свідчать дослідження, корпоративна культура відноситься до внутрішнього середовища підприємства, це її внутрішній ресурс: духовний, нематеріальний, інтелектуальний, так як, корпоративна культура є внутрішнім потенціалом, який забезпечує самоорганізацію системи.

З'ясовано, що синергетичний механізм формування і розвитку корпоративної культури проявляється через встановлення і посилення взаємозв'язку і взаємодії елементів соціально-економічної системи (а саме, структурних підрозділів підприємства). Але для ефективного співробітництва необхідно, щоб працівники знали процеси, що протікають на підприємстві, функції, мету, специфіку роботи всіх структурних підрозділів підприємства. На сучасному машинобудівному підприємству недостатньо знати й уміти виконувати тільки свою, невелику частину цілого виробничого процесу, необхідно працювати над усім процесом, розуміти своє місце в ньому, бачити та знати кінцевий результат і бути зацікавленим у його досягненнях.

Ефективна корпоративна культура, що орієнтує працівників на кооперацію, спільну роботу, забезпечує досягнення синергетичного ефекту, відповідно до якого сумарна ефективність діяльності команди буде вища, ніж звичайна сума результатів окремих працівників, адже навіть висококваліфіковані та професійні працівники мають потребу в співробітництві й допомозі колективу машинобудівного підприємства.

Хаотичний характер розвитку підприємства припускає вибір якісно нового шляху їхнього розвитку, що впливатиме на стан корпоративної культури та її ефективність.

**Висновки.** Отже розвиток корпоративної культури має нелінійний, недетермінований характер. Це свідчить, що корпоративна культура формується в свідомості працівників, у процесі їхньої спільної діяльності, а людині властива воля, що породжує хаос. Встановити загальні закономірності розвитку корпоративної культури в умовах недетермінованості і нелінійності дає можливість синергетичний підхід.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Химич І. Г. Методика формування корпоративної культури на підприємствах машинобудівної галузі / І. Г. Химич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - №1. – с. 80-83.

2. Кудря Я. В. Корпоративна культура в машинобудуванні: сутність функції, етапи формування / Я. В. Кудря // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №2. – с. 89-99.
3. Антонюк А. А. Оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою / А. А. Антонюк, Н. М. Шмиголь // Держава та регіони серія: Економіка та підприємство – 2012. - №4. – с. 27-31.
4. Химич І. Г. Модель формування корпоративної культури для машинобудівних підприємств. / І. Г. Химич // Держава та регіони . Серія: Економіка та підприємство – 2010 - №2. – с.2018-223.
5. Захарчин Г.М. Корпоративна культура / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. // Навчальний посібник. – Львів, 2011 – 317 с.
6. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / ДП «Укртехінформ» - Київ, 2013 – 185 с.
7. Кривов'язок І. В. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств / І. В. Кривов'язок, Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. – 2016. - №9. – с. 114-155.
8. Андрушків Б. М. Корпоративне управління: Навчальний посібник / Андрушків Б.М., Черничинець С.П. — К. : Кондор , 2011 — 528 с.

## REFERENCES:

1. Khymych I. H. (2010) Metodyka formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpryiemstvakh mashynobudivnoi haluzi [Method of formation of corporate culture at the enterprises of the machine-building industry]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of the Khmelnytsky National University*, 1, 80-83 [in Ukrainian].
2. Kudria Ya. V. (2008) Korporatyvna kultura v mashynobuduvanni: sutnist funktsii, etapy formuvannia [Corporate culture in mechanical engineering: the essence of function, stages of formation]. *Aktualni problemy ekonomiky - Current problems of the economy*, 2, 89-99 [in Ukrainian].
3. Antoniuk A. A. & Shmyhol N. M. (2012) Otsiniuvannia ekonomichnoi efektyvnosti upravlinnia korporatyvnoiu kulturoiu [Estimation of the economic efficiency of corporate culture management]. *Derzhava ta rehiony seriia: Ekonomika ta pidpryiemstvo - State and Regions Series: Economy and Enterprise*, 4, 27-31 [in Ukrainian].
4. Khymych I. H. (2010) Model formuvannia korporatyvnoi kultury dlia mashynobudivnykh pidpryiemstv [Model of formation of corporate culture for machine-building enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryiemstvo - State and regions. Series: Economics and Enterprise*, 2, 2018-223 [in Ukrainian].
5. Zakharchyn H.M., Liubomudrova N.P., Vynnychuk R.O., Smolinska N.V. (2011). *Korporatyvna kultura [Corporate culture]*. Lviv, Navchalnyi posibnyk. [in Ukrainian].
6. *Korporatyvna kultura: navchalno-metodychnyi posibnyk* (2013). DP «Ukrtekhinform»-Kyiv.
7. Kryvoviazok I. V., & Strilchuk R. M. (2016). Upravlinnia stratehichnymy mozhlyvostiamy mashynobudivnykh pidpryiemstv [Control of strategic capabilities of machine-building enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky - Current problems of the economy*, 9, 114-155 [in Ukrainian].
8. Andrushkiv B.M., & Chernychynets S.P. (2011). *Korporatyvne upravlinnia [Corporate Management]*. Navchalnyi posibnyk / K.: Kondor [in Ukrainian].