

УДК 005.73:005.1

**ОСНОВИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.250918.106.231

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

В статті розглянуто основи вибору стратегії формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України. Виявлено типи корпоративних стратегій, як основу формування стратегії корпоративної культури; опрацьовано різновиди типів і видів стратегії корпоративної культури, основні властивості стратегії, принципи та ефективність побудови і реалізації стратегії від них. Розроблено етапи корпоративної стратегії диверсифікованої та бізнес-стратегії однопрофільної компанії. Розглянуто бізнес-стратегію для однопрофільної компанії та її елементи, види. Представлено механізм вироблення стратегії для однопрофільної компанії, а також види бізнес-стратегії, їх конкурентні переваги та недоліки. Стратегія формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах є новим явищем, входить поступово, тому виникають проблеми у її формуванні. Неможливо запланувати стратегію на постійний період існування підприємства. Ситуація на машинобудівних підприємствах змінюється дуже швидко й потребує більш швидкої адаптації стратегії.

**Ключові слова:** корпоративна культура, стратегія, основні властивості, принципи, реалізація, ефективність

UDC 005.73:005.1

**BASELS OF CHOICE OF THE STRATEGY FORMING CORPORATE CULTURE ON MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF UKRAINE**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.250918.106.231

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

The article considers the basics of choosing the strategy of forming corporate culture at the machine-building enterprises of Ukraine. The types of corporate strategies as the basis for the formation of the strategy of corporate culture are revealed; types of types and strategies of corporate culture, key features of the strategy, principles and effectiveness of the construction and implementation of the strategy from them have been worked out. The stages of corporate strategy of a diversified and business strategy of a one-profile company are developed. A business strategy for single-member companies and its elements, types is considered. The mechanism of strategy development for a one-company company, as well as types of business strategy, their competitive advantages and disadvantages are presented. Strategy of formation of corporate culture at machine-building enterprises is a new phenomenon, it is included

---

© Андросова О. Ф., к.е.н., 2018

gradually, therefore there are problems in its formation. It is impossible to plan a strategy for a permanent period of existence of the enterprise. The situation at the machine-building enterprises is changing very quickly and requires a faster adaptation of the strategy.

**Keywords:** corporate culture, strategy, main properties, principles, implementation, efficiency

**Актуальність проблеми.** та її зв'язок з важливими науково-практичними завданнями. Вибір стратегії формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах відіграє дуже важливу роль. Керівництво машинобудівних підприємств не приділяє важливої уваги вибору стратегії при формуванні корпоративної культури. Корпоративна культура тісно пов'язана з розвитком нових технологій, маневрами конкурентів, раптовій зміні купівельних потреб, незаплановане збільшення або зменшення витрат. Тому це питання є дуже актуальним. Машинобудівним підприємствам необхідно розробити механізм вироблення корпоративної стратегії як основну складову формування стратегії корпоративної культури.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Основи вибору стратегії формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах досліджували такі фахівці-економісти: Зикіна В. О. [1] – оцінка ефективності формування стратегії інноваційної діяльності машинобудівних підприємств; Музиченко-Козловська О. В. [2] – вибір і оцінювання стратегії машинобудівного підприємства, Захарчін Г. Н. [3] - вибір стратегії і тактики формування корпоративної культури, Левик, І. С. [4] - стратегічний потенціал машинобудівного підприємства: суть та елементи, Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд III, Л., Дж. [5] - стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа та інші. Питання, які потребують подальшої розробки: розглянути бізнес-стратегію для однопрофільної компанії та її елементи, види. Розкрити механізм вироблення стратегії для однопрофільної компанії, види бізнес-стратегії, виявити їх конкурентні переваги та недоліки.

**Мета роботи.** Розглянути механізм вироблення корпоративної стратегії диверсифікованої та бізнес-стратегії однопрофільної компанії на машинобудівних підприємствах, як основу формування стратегії корпоративної культури.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Стратегія організації - це спосіб реалізації стратегічного бачення. Стратегія - це

план дій із завоювання підприємством вигідного положення на ринку і досягнення стійкої конкурентної переваги.

Стратегія - це відповідь менеджерів підприємства на питання про те, як досягти поставлених цілей і реалізувати стратегічну концепцію підприємства і її місію. Стратегія необхідна як всьому підприємству, так і кожному з її підрозділів і функціональних одиниць.

Стратегія компанії - це, по суті, розроблена менеджментом бізнес-модель, орієнтована на досягнення високої продуктивності і запланованих результатів. Крім того, стратегія визначає, що, хто і коли повинен робити. Без конкретних дій стратегічне мислення і планування - марна трата часу.

Стратегія організації змінюється з часом під впливом нових планів менеджменту і дій, вжитих у відповідь на непередбачені події. Майбутнє непередбачуване, тому запланувати все заздалегідь неможливо. Сьогодні в багатьох галузях, особливо високотехнологічних і пов'язаних з Internet, ситуація змінюється дуже швидко і вимагає настільки ж швидкої адаптації стратегії.

Реальна стратегія підприємств зазвичай відрізняється від запланованої, оскільки у відповідь на зміну зовнішніх умов одні елементи додаються, а від інших доводиться відмовлятися.

При виробленні стратегії природно і необхідно враховувати реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. Постійно відкриваються вікна стратегічних можливостей і вимагають коректування окремих елементів детально спланованої стратегії. До вікон можливостей відносяться нові технології, несподівані маневри конкурентів, раптова зміна купівельних потреб і очікувань, незаплановане збільшення або зниження витрат, злиття і придбання провідних галузевих компаній, нові закони, введення або скасування торговельних бар'єрів.

Тому вдосконалення стратегії немає кінця. Стратегія компанії поєднує в собі вже виконані дії, плани менеджменту і можливі коригування курсу в зв'язку з новими обставинами.

На великих підприємствах в прийнятті ключових рішень (що стосуються майбутнього підприємства, нових програм і т. ін.) беруть участь корпоративний менеджмент, керівники підрозділів, голови функціональних одиниць підприємства (виробництва, маркетингу та продажу, фінансів, кадрів та ін.), Оперативний менеджмент - менеджери

заводів, регіональні менеджери зі збуту та ін. В диверсифікованій компанії стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях. Перший рівень - корпоративна стратегія (стратегія для всієї компанії), другий - бізнес-стратегія (для кожного напрямку діяльності компанії), третій - функціональна стратегія (для кожного функціонального підрозділу в рамках кожного напрямку діяльності), четвертий рівень - операційна стратегія (більш вузька стратегія для основних структурних одиниць всередині функціональних одиниць: заводів, місцевих і регіональних відділів продажів, відділів). На однопрофільному підприємстві зі зрозумілих причин відсутній корпоративний рівень.

Корпоративна стратегія диверсифікованій компанії описує шляхи досягнення бажаних позицій в кожній з галузей і поліпшення діяльності підрозділів.

Корпоративна стратегія - це загальний план управління диверсифікованою компанією, що описує дії по досягненню певних позицій в різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності. На рис. 1 представлені основні елементи стратегії диверсифікованої компанії. У корпоративній стратегії повинні бути відображені чотири найважливіші напрямки.



*Рис. 1. Етапи розробки корпоративної стратегії диверсифікованої та бізнес стратегії однопрофільної компанії*

*Джерело: розроблено автором за [5, с. 81]*

• Освоєння і зміцнення позицій в нових галузях. Головне в корпоративній стратегії диверсифікованої компанії - визначити кількість і види напрямків діяльності; тобто, вирішити, в яких галузях компанія буде працювати і яким чином - створить нову компанію або придбає діючу; якщо придбає, то яку - стійкого лідера, нову компанію або проблемне підприємств з прихованим потенціалом. Цей елемент корпоративної стратегії визначає масштаб (число галузей) і характер (споріднена / неспоріднена) диверсифікації рис. 2.

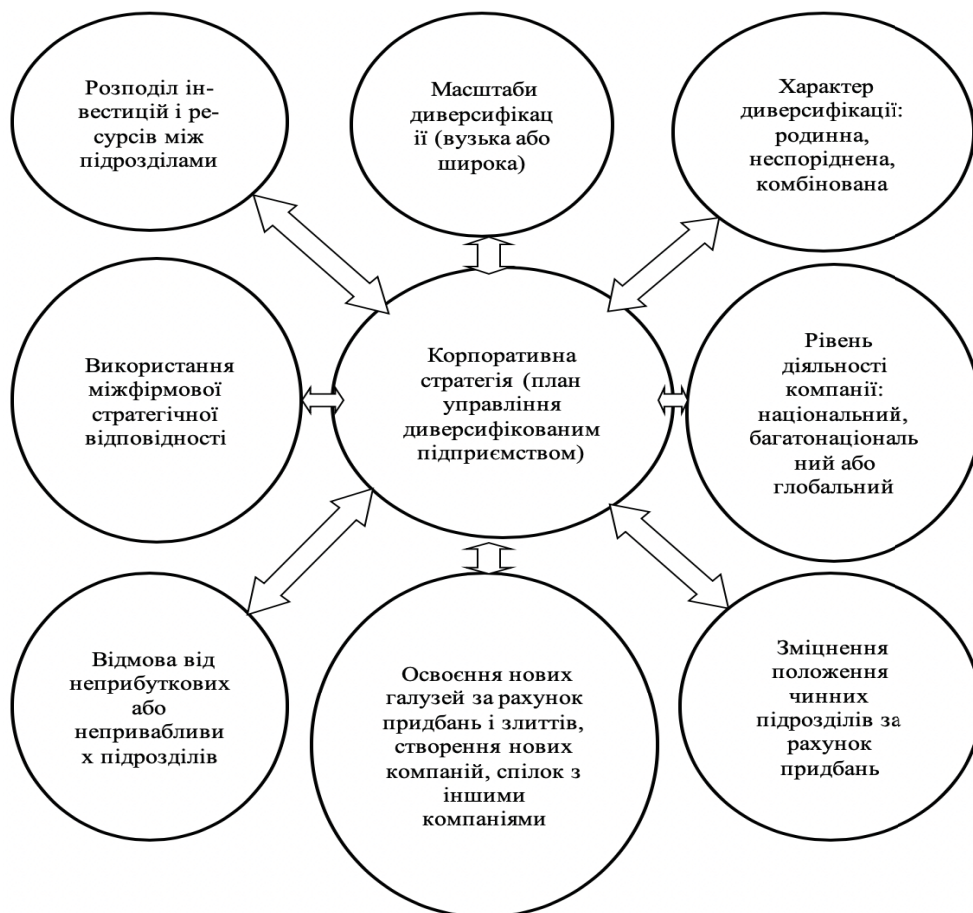


Рис. 2. Загальна стратегія диверсифікованого підприємства  
Джерело: розроблено автором за [5, с. 80]

• Підвищення продуктивності всіх підрозділів. У міру зміцнення загального стану компанії в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на посиленні довгострокових конкурентних позицій і підвищення прибутковості всіх підрозділів.

Материнська компанія може надати допомогу своїм підрозділам різними способами: фінансувати підвищення ефективності виробництва, надати кваліфікований персонал і ноу-хау, придбати компанію-конкурента, що діє в тій же галузі, і об'єднати зі своєю дочірньою для підвищення загальної ефективності, придбати нову компанію, що

доповнює діяльність її власної. В цілому, стратегія підвищення продуктивності полягає в забезпеченні зростання найперспективніших підрозділів та сталого функціонування інших, в оздоровленні збиткових, але перспективних підрозділів, у відділенні непривабливих або не відповідають довгостроковим планам.

Важливе значення має перетворення елементів міжфірмової відповідності в конкурентну перевагу. Диверсифікація в галузі з подібними технологіями, каналами збуту, покупцями або іншими елементами дозволяє використовувати вигоди стратегічної відповідності, що надає перевагу перед конкурентами, які обрали стратегію неспорідненої диверсифікації.

Велике значення для підприємства має установка інвестиційних пріоритетів і перерозподіл ресурсів на користь найперспективніших підрозділів. У різних підрозділів різна інвестиційна привабливість, тому ресурсну базу доцільно перерозподілити на користь підрозділів з високою потенційною прибутковістю. Корпоративна стратегія повинна передбачати відмову від підрозділів, хронічно збиткових або тих, що знаходяться в непривабливих галузях.

Вивільнити при цьому кошти можна направити на зміцнення перспективних підрозділів або придбання нових.

Корпоративний менеджмент несе головну відповідальність за формування основ корпоративної стратегії і аналіз інформації та рекомендацій, що надходять від менеджменту середньої і низової ланки. Керівники ключових підрозділів також можуть брати участь в розробці загальної стратегії компанії, особливо в тому, що стосується очолюваних ними одиниць. Найважливіші стратегічні рішення зазвичай розглядаються і приймаються радою директорів корпорації.

Бізнес-стратегія - комплекс заходів та підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної і довгострокової конкурентної позиції підрозділу.

Бізнес-стратегія - розробляється менеджментом як план управління одним підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності. На рис. 3 показані складові бізнес-стратегії. У однопрофільних компаній, що займається тільки одним видом бізнесу, корпоративна і бізнес-стратегії збігаються.



Рис. 3. Створення стратегії для однопрофільних компаній  
Джерело: розроблено автором за [5, с. 81]

Бізнес-стратегія містить наступні елементи.

- Реакція на зміни в галузі та економіці в цілому, в юридичній, політичній та інших значущих сферах.
- Розробка конкурентної стратегії і ринкової політики, що забезпечують стійку перевагу на ринку.
- Накопичення необхідних знань і засобів виробництва.
- Координація стратегічних ініціатив функціональних підрозділів.
- Рішення конкретних стратегічних проблем компаній.
- Бізнес-стратегія - це комплекс усіх заходів і підходів, які керівництво вважає доцільними в даній конкурентній ситуації, при існуючих тенденціях в економіці, рівні розвитку технологій, демографічний склад і потреби покупців, законодавчій базі та інших зовнішніх факторах. Будь-яка хороша стратегія відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії; у міру зміни середовища стратегію потрібно коригувати. Швидкість реакції компанії на зовнішні зміни залежить від своєчасності і повноти оцінки їх впливу на компанію і від швидкості формування стратегічної відповіді. Одні зміни середовища

вимагають незначних заходів у відповідь або не вимагають їх зовсім, інші тягнуть за собою радикальний перегляд стратегії. Іноді зміни зовнішнього середовища сильно ускладнюють вироблення належної стратегії підприємства машинобудування стикаються з серйозними труднощами.

Сильна бізнес-стратегія забезпечує значну і стійку конкурентну перевагу, слабка призводить до ослаблення конкурентних позицій.

У сильної бізнес-стратегії закладена послідовність дій (як всередині компанії, так і в зовнішньому середовищі), що забезпечує стійку конкурентну перевагу, яка дозволяє компанії отримувати прибуток вище середнього рівня і зайняти лідируюче становище в галузі. Стійкої конкурентної переваги компанія може досягти трьома шляхами:

- правильного вибору метода конкуренції - по витратах, якості, асортименту, рівню обслуговування, відповідності специфічним потребам;

- протистояння суперникам за рахунок унікального досвіду, потужних ресурсів, конкурентних можливостей;

- уберегти компанію від дій конкурентів і загрозованих обставин.

Конкурентна стратегія носить одночасно наступальний і оборонний характер: одні заходи являють собою відкритий наступ на конкурентів, інші – протидія конкурентному тиску і діям суперників. Найчастіше використовуються три методи конкуренції:

- лідерство в галузі по витратах;

- диференціація товарів (за якістю, додатковими перевагами, рівню обслуговування, технологічної вищості, високої цінності для покупця);

- обслуговування вузьких ринкових ніш або досягнення переваги над конкурентами за рахунок більш повного задоволення специфічних потреб і смаків покупців.

Внутрішні ресурси і конкурентні можливості компанії дуже важливі в конкурентній боротьбі.

**Висновки.** Стратегія машинобудівних підприємств є основним двигуном до дій, вмикаючи який, підприємство реалізує за допомогою корпоративної культури поставлені цілі, місію та реалізації стратегічну концепцію підприємства. На машинобудівних підприємствах під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів все швидко змінюється,



потребує якісних змін і стратегія, тому необхідно змінювати та удосконалювати корпоративну культуру машинобудівних підприємств. Корпоративна культура є невід'ємною часткою великого стратегічного механізму машинобудівних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зикіна В. О. Оцінювання ефективності формування стратегії інноваційної діяльності машинобудівних підприємств / В. О. Зикіна // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2013. - № 2. - С. 119-122.
2. Музиченко-Козловська, О. В. Вибір та оцінювання стратегії машинобудівного підприємства [Текст] / О. В. Музиченко-Козловська, А. В. Музиченко-Козловський // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 682. – С. 93-98.
3. Захарчин Г.М. Корпоративна культура / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. // Навчальний посібник. – Львів, 2011 – 317 с.
4. Левик, І. С. Стратегічний потенціал машинобудівного підприємства: суть та елементи [Текст] / І. С. Левик // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 727. – С. 81-88.
5. Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд Ш, Л., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом \* Вильямс”, 2006. — 928 с. : ил. — Парат тит. англ.
6. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М. : Альфо-Пресс, 2005. – 351 с.
7. Андрушків Б.М. Корпоративне управління: навчальний посібник. – К. : Кондор, 2011. – 582 с.
8. Андрушків Б.М. Корпоративне управління : Навчальний посібник / Андрушків Б.М., Черничинець С.П. — К. : Кондор , 2011 — 528 с.