



Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки



Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 9, 2012 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 331.1:658.3:621

А.В. Зеркаль,
аспірантка, Класичний приватний університет

МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті розглянуто особливості моделювання розвитку корпоративної культури для машинобудівних підприємств України. Визначено основні риси опору процесам розвитку корпоративної культури. Запропоновано основні моделі та проаналізовано напрями їх розвитку.

Ключові слова: Корпоративна культура, модель, розвиток, опір.

The article describes the development of modeling corporate culture for engineering enterprises of Ukraine. The main features of development and resistance to corporate culture were analyzed. The basic model are established and described in the article.

Key words: Corporate culture, model, development, resistance.

Вступ. Важливою умовою ефективного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств є пошук результативних методів управлінського впливу на персонал. Одним із важливих інструментів такого впливу є формування корпоративної культури, про що свідчать успіхи машинобудівних підприємств різних країн світу, які декларують основні норми, принципи, постулати та правила корпоративної культури, визнаючи її ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності. В Україні корпоративна культура найчастіше залишається поза увагою керівників підприємств.

Фактично відсутні фахівці з питань формування та розвитку корпоративної культури, не здійснюється їх підготовка, відсутні механізми розповсюдження передового досвіду у цій сфері. Один з найменш витратних і в той же час достатньо ефективних інструментів управлінського впливу використовується на дуже низькому рівні. Впровадження та застосування на вітчизняних підприємствах ефективних систем корпоративної культури дозволить вирішувати існуючі проблеми управління людськими ресурсами підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Постановка задачі. Проблемам формування, оцінювання та розвитку корпоративної культури значна увага приділена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Діл Т.Е., Геллегер Р.С., Кевин М. Томпсон, Віханський О.С., Гаввалова Н.Л., Наумов А.І., Камерон К.С., Куїні Р.І., Співак В.А., Воронкова А.Е., Зіловська І.Ф., Баб'як М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В., Кузьмін О.С., Хаст Г.Д. та інші. У дослідженнях цих авторів розкрито сутність корпоративної культури, підходи до оцінювання (з позиції типології), фактори впливу на корпоративну культуру (їх особливості), досліджено окремі складові корпоративної культури тощо.

Мета – визначити та проаналізувати моделі розвитку корпоративної культури для машинобудівних підприємств України.

Результати. Стратегічне управління розвитком підприємства галузі машинобудування України, як сукупності певних підсистем, характеризується визначенням його місця, здійсненням стратегічного планування і прогнозування, розробкою довгострокової стратегії розвитку, вибором напрямів її реалізації. З одного боку, стратегічне управління полягає в орієнтації на зовнішні «подрядники» (конкурентне управління), з іншого боку - на аналіз внутрішніх ресурсів (процесно-орієнтоване управління).

Для визначення стану розвитку корпоративної культури галузі машинобудування України проведено аналіз факторів зовнішнього ділового середовища щодо машинобудування (PEST-аналіз) (табл. 1) і аналіз ринкової ситуації щодо машинобудування за факторами потенціалу самої галузі та можливостей і погроз з боку ринкового середовища (SWOT-аналіз).

Таблиця 1.

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

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

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 припинями 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 погроз зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи розвитку корпоративної культури галузі та можливі шляхи їх реалізації (табл. 2).

Таблиця 2.

SWOT-аналіз корпоративної культури машинобудування України*

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

Враховуючи екогенні фактори середовища поряд з комплексним аналізом ендегенних 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 обліку його високоякісної ресурсної бази, конкурентних переваг, які проявляються в занятті конкурентних позицій, а також на побудову ефективної системи управління, що зумовлюється положеннями третього підходу.

Мотивування розвитку підприємства в цьому багатому в чому залежить від корпоративної культури, що відповідає сучасним умовам господарства, що

безпосередньо накладає відбиток на успіх справи в цілому. Процес перетворення корпоративної культури - немиттєвий, але є копійним, 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 зміні, а також вирішення ряду проблем, пов'язаних з організаційним розвитком підприємства галузі машинобудування взагалі (рис. 1).

Управління змінами на підприємстві галузі, зокрема його корпоративної культури являють собою сукупність дій, спрямованих на оперативне реагування на зміни, що відбуваються у внутрішній і зовнішній середовищі, які можуть носити плановий або динамічний характер. Їх вивчення на предмет відповідності місця та стратегічним цілям організаційного розвитку, що визначаються з урахуванням умов господарювання на дану певну дату.

Зміна умов організаційного розвитку, прийнятих в якості вихідної стратегічної інформації, веде до виникнення необхідності коригування стратегічних цілей підприємств галузі машинобудування України і відповідно інструментарію системи управління змінами на підприємстві, розвитку його корпоративної культури, що має тісний взаємозв'язок з принципами, функціями та чинниками корпоративної культури.

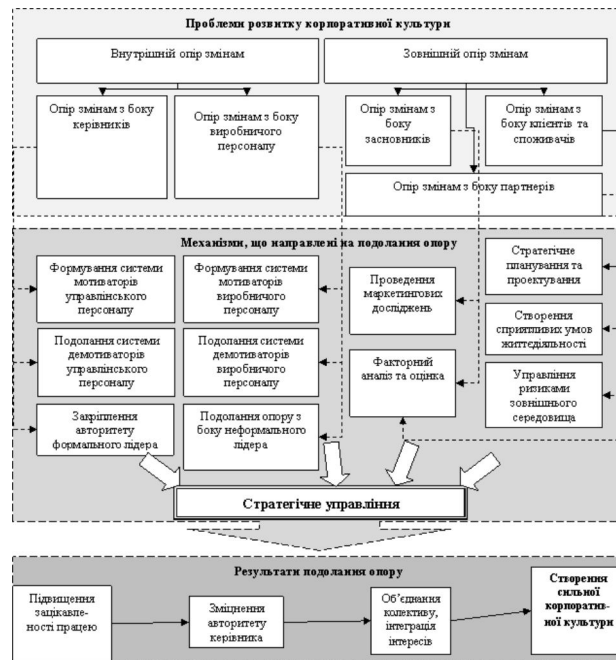


Рис. 1. Прояви опору процесам розвитку корпоративної культури

Управління корпоративною культурою не об'єднує всі функції: аксіологічної, організаційної, інтеграційної, культурологічної, управлінської, розвиваючої, адаптивної, інноваційної, системо-утворюючої. Усі наведені функції корпоративної культури взаємопов'язані одна з одною та їх вивчення характеризується певною специфікою, що обумовлюється структурою та особливостями діяльності галузі машинобудування.

Для розвитку корпоративної культури галузі машинобудування розроблена системна концепція змін, 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 концепції пов'язано з основними положеннями і засадами корпоративного менеджменту.

Відповідно до системної концептуальної моделі розвитку корпоративної культури відбувається з урахуванням її провідних принципів. Сукупність відносин персоналу корпорації, які акумулюються цими принципами, має можливість прийняти відповідну форму втілення в рамках корпоративного менеджменту. Вони відбивають зміст стратегії і місця діяльності. Зазначені принципи є важливим елементом розв'язання проблем у сфері управління людським потенціалом.

Таким чином, принципи можна розглядати як основні ідеї та правила поведінки керівників та персоналу з метою здійснення корпоративних управлінських функцій, найважливішим з яких є забезпечення результативності управління. Усі принципи безпосередньо або опосередковано взаємопов'язані між собою, тільки їх цілісне запровадження може забезпечити певний успіх в управлінні людським потенціалом.

Для розробки концептуальної моделі формування і розвитку корпоративної культури персоналу характерна полікомпонентність з складною ієрархічною структурою кожного з компонентів, який виконує певну, тільки йому властиву специфічну функцію, завдяки чому здійснюється координація між ними [4].

Об'єднані в систему корпоративного управління компоненти в цілому можуть забезпечувати більший кінцевий результат, ніж сумарні можливі вості їх індивідуальних безсистемних дій. Такий результат отримує ще назву ефекту взаємодії, який поза системою не може бути досягнутим.

Відносна ізольованість принципів концепції змін моделі розвитку корпоративної культури передбачає використання різних форм та методів корпоративного управління з метою тримання диференційованого підходу до кожної людини, мікро- та макроколективу в галузі машинобудування.

Розглядаючи персонал галузі як складну ієрархічну біосоціосистему, для зростання рівня корпоративної культури важче значення мають тренінгові технології (проведення на тренінгах розвитку корпоративної культури) та посттренінгове навчання з закріпленням від повільних навичок і знань шляхом проведення "крутого стоту" та відповідних за своїм змістом майстерень. Вони мають бути спрямовані на добування особистих знань, умінь і навичок стосовно конкретних корпоративних (організаційних) ви мог щодо процесу формування і розвитку корпоративної культури.

Розвиток більш широкого погляду на можливість моделі формування і розвитку корпоративної культури людського потенціалу полягає в концептуальному поєднанні між собою і цілеспрямованих методологічних підходах, спроможних забезпечити адекватність моделі об'єктивним ви могам корпоративного управління.

Слід зазначити, що розвиток корпоративної культури галузі машинобудування має враховувати особли вості та специфіку трансформації економіки її суспільства як України загалом, так і окремих її регіонів. Також Особливу увагу слід приділяти саме внутрішнім ресурсам підприємства галузі машинобудування, серед яких як ключових все частіше визначають людський капітал, виділяючи його інтелектуальну складову.

Ефективність реалізації людського капіталу його накопичення і ефективного примноження багато в чому залежить від сформованої системи соціально-трудових взаємовідносин на підприємстві, соціально-психологічних умов праці, стилю управління і мотивації праці, які зумовлюють культуру підприємства в цілому.

Модельовання корпоративної культури галузі машинобудування з науковим базисом розроблених автором концептуальних підходів в цілому на основі вибору напрямків в подальшому розвитку, що надалі можна перенести і в субкультуру шпоцину. Серед основних моделей корпоративної культури галузі автором виділені наступні: модель структурних змін, модель інновацій, комплексна модель, а також моделі, пов'язані з особливостями процесу розвитку суб'єкта господарювання в цілому, а саме модель конкурентоспроможного розвитку, модель циклічного розвитку та модель сталого розвитку.

Модельовання розвитку корпоративної культури галузі машинобудування залежить від цільової, функціональної спрямованості моделі, системи сформованих передумов, суб'єктних характеристик та інструментів для її впровадження. Важливу роль в цьому процесі відіграє оптимізація типу корпоративної культури і стилю управління. Структурна модель корпоративної культури галузі є прийнятною в умовах зміни корпоративної структури, що, безумовно, призведе до виникнення нових внутрішньокорпоративних культурних утворень: субкультури нових сформованих відділів, структурних підрозділів тощо. При цьому зміна корпоративної культури є повільним, але не глибоким.

В основі моделі інновацій лежить орієнтація корпоративного розвитку галузі машинобудування на стимулювання інноваційної діяльності, пов'язаної з виробництвом 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 зміни у напрямку підвищення питомої ваги інноваційно-орієнтованого персоналу з високим рівнем розвитку персональної дослідницької культури.

Підставою для формування ефективної корпоративної культури даного типу є наявність сучасної матеріально-технічної бази та значних фінансових ресурсів для здійснення досліджень, експериментів, розробки нововведень. При формуванні науково-дослідного відділу можливо суміщення структурної та інноваційної моделей, що виражається в утворенні з плином часу його інноваційної субкультури.

Розробка моделі конкурентоспроможного розвитку корпоративної культури галузі машинобудування є наслідком корпоративного розвитку в ринкових умовах господарювання. Зміна на підприємстві підходів до розуміння трудових ресурсів не як трудового потенціалу, а як інтелектуального потенціалу. Оскільки саме мотивовані висококваліфіковані кадри здатні виробити конкурентні переваги з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та розширити конкурентні позиції підприємства галузі машинобудування на ринку збуту. Дана модель є похідною від попередньої, однак з урахуванням специфіки господарювання конкретного підприємства галузі машинобудування може мати свої модифікації.

Наступною моделлю в еволюційному плані є модель сталого розвитку, як збалансованого тривалого розвитку економічної, соціальної та екологічної складових. Такий підхід передбачає вироблення цінностей і переконань екологічно-орієнтованого корпоративного поведінки персоналу, що лежить в основі формування екологічної культури виробництва та ресурсоспоживання. Орієнтація на дану модель при випуску екологічно чистих продуктів, розвитку видів виробництва, що вимагають чистих навколишніх природних умов господарювання.

Модель циклічного розвитку характеризується історичністю і немиттєвістю відбуваються процесів, пов'язаних зі зміною економічної потужності, економічного, соціального потенціалу підприємства галузі машинобудування у зв'язку з проходженням певних фаз життєвого циклу розвитку підприємства. З метою оптимізації кінцевих результатів профіль корпоративної культури підприємства галузі машинобудування слід адаптувати відповідно до мінливих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання. Так, наприклад, на стадії завершення розвитку підприємства необхідно внести зміни з метою переходу корпоративної культури підприємства до ринкової типу.

Комплексна модель на відміну від перерахованих вище будується на концепції ієрархії бізнес-культури, відповідно до якої центральне місце відводиться корпоративній культурі підприємства, розвиток якої можливо на підставі проведення комплексного аналізу напрямків 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 іншого, національною економічною культурою на макрорівні та управлінською, персональною культурою на мікрорівні.

Перелічені вище моделі розглядаються в літературі, проте автор не може погодитися з їх функціональністю на сьогодні у зв'язку з їх псевдонанічним характером. Автор запропонував наступні моделі розвитку корпоративної культури для галузі машинобудування: еволюційна, революційна та стабілізаційна (табл. 3).

Так еволюційна модель розвитку корпоративної культури передбачає циклічний розвиток культури на основі поступових змін, Революційна – зміни на основі інноваційно-інвестиційної діяльності, Стабілізаційна – закріплення переваг конкурентоспроможності вітчизняної галузі машинобудування.

Таблиця 3. Моделі розвитку корпоративної культури машинобудівних підприємств

Назва	Умови	Цільовий напрям	Функціональний напрям
Еволюційна	Зовнішня середа: втрата частини займаних позицій на певному ринку. Внутрішня середа: не відповідність темпів соціально-економічного розвитку бажаного рівня або ж істотне їх зниження	Отримання найбільшої величини соціально-економічної вигоди від діяльності галузі на певному етапі його розвитку	Розширення можливостей раціонального використання наявних резервів з метою поліпшення його соціально-економічного розвитку

Стабілізаційна	Зовнішня середовище: переважання у розвитку принципів соціального партнерства над чисто економічними. Внутрішня середовище: невідповідність встановленої системи соціально-трудових відносин реаліям сучасного світу.	Розвиток суб'єкта господарювання як злагодженої соціально-економічної системи взаємодійності	Посилення системи соціально-трудових відносин та корпоративної культури, а також процесу виробництва
Револьюційна	Зовнішня середовище: посилення впливу чинників того чи іншого рівня зовнішнього культурного середовища. Внутрішня середовище: посилення впливу чинників того чи іншого рівня внутрішнього культурного середовища	Комплексний розвиток з урахуванням впливу елементів різних рівнів зовнішнього культурного середовища та внутрішнього середовища, особливе місце серед яких займає управління та персональна культура	Комплексний облік системи чинників внутрішньої (корпоративної, організаційної, управлінської, персональної культури) і зовнішнього середовища (національної економічної культури),

Висновки. Дотримуватися положень тільки однієї моделі при розвитку корпоративної культури досить складно. На практиці може виникнути симбіоз двох-трьох моделей в рамках формування та розвитку субкультур корпоративної культури на підприємстві галузі машинобудування.

Вибравши модель розвитку корпоративної культури необхідно зосередитися на визначенні шляхів її реалізації, серед яких виділяють реактивний, активний і поступовий, що визначаються в залежності від поставлених цілей і завдань та термінів, відведених для здійснення перетворень. Серед способів формування, а також управління змінами і перетвореннями корпоративної культури виділяємо стихійний, здійснюваний керівником самостійно, здійснюваний тільки експертами та консультантами самостійно, а також керівником при наданні послуг експертами та консультантами. Розвиток корпоративної культури підприємства галузі машинобудування можливо також через рішення внутрішньофирмових конфліктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О.І. Різновиди та класифікація факторів впливу на корпоративну культуру підприємств / О.І. Бала, Р.Д. Бала // Матеріали Третьої міжнародної науково-практичної конференції [„Тенденції розвитку економіки і формування сучасної системи управління зв'язями підприємства”]. - Симферополь: ДнАйПи, 2007. - С. 87-88.
2. Бала О.І. Фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури підприємства / О.І. Бала, Р.Д. Бала // Інноваційні процеси економічного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: Тези доповідей Всеукраїнської конференції молодих вчених і студентів. - Тернопіль: ТНЕУ, 2007. - С. 232-233.
3. Воронкова А. Э. Система факторов, определяющих состояние корпоративного управления в акционерном обществе / А. Э. Воронкова, Э. Н. Корень // Актуальные проблемы экономики. — 2004. — №3. — С.158—198.
4. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організації культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М. Захарчин. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. - 348 с
5. Зеркаль А.В. Факторы, определяющие состояние корпоративной культуры / А.В. Зеркаль // Корпоративная культура организаций XXI века: сборник научных трудов. -Краматорск: ДДМА, 2011. -272с. с.68-74
6. Транснациональные корпорации. Монография. / под ред. проф. Зиновьева Ф.В. и Реутова В.Е. – Симферополь: Таврия, 2007. – 220 с.: ил. – Рус., с. 153-161. *Стаття надійшла до редакції 20.09.2012 р.*