

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 9, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 330.341.1

*С. М. Ілляшенко,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету  
М. І. Овчаренко,  
аспірант кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету*

## ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Sergei M. Ilyashenko,  
doctor of Economics, professor, head of marketing and innovation management of Sumy State University  
Maxim I. Ovcharenko,  
postgraduate student of marketing and innovation management of Sumy State University*

### PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE INDUSTRIAL ENTERPRISES

*У статті досліджено засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. Виділено фактори, що стримують розвиток корпоративної культури, охарактеризовано сутність, принципи та етапи управління розвитком корпоративної культури підприємства.*

*The article examines principles of organizational and economic mechanism of development of the corporate culture of the industrial enterprise. Highlight the factors restrain the development of corporate culture, characterized the nature, principles and stages of development management company corporate culture.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, організаційно-економічний механізм, управління розвитком, стратегічне управління.

**Keywords:** corporate culture, organizational-economic mechanism, management development, strategic management.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі соціально-економічного розвитку суспільства має чіткий напрям до зростання інноваційності, ефективності та конкурентоспроможності. При цьому тільки працівник з його творчим і фізичним потенціалом, здатністю не тільки до відтворення своєї робочої сили, а й до саморозвитку, стає для підприємства персоналізованим активом, що забезпечує успіх кожного окремого підприємства і суспільства в цілому.

Звідси закономірний інтерес вітчизняного менеджменту до корпоративної культури як інструменту управління, яка може забезпечити появу переваг, необхідних для успішної конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. З цієї причини одним з ключових наукових напрямків вивчення процесу формування корпоративної культури є теоретична конструкція побудови організаційно-економічного механізму управління корпоративною культурою в сучасних умовах трансформації ринкової моделі господарства. Актуальність створення такої конструкції зумовлена тим, що корпоративна культура має чітко виражену орієнтацію на майбутнє, оскільки здатна забезпечити швидкі зміни (вона може змінитися протягом року, іноді – протягом одного-двох місяців).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему формування та системою управління змінами організаційного розвитку та корпоративною культурою досліджували такі зарубіжні автори, як: Р. Дафт, Р. Кантер, Д. Т. Кернс, А. Компі, К. Левін, Б. Мільнер, Д. А. Недлер, Т. Д. Пітерс, Р. Х. Уотерман. Серед вітчизняних та російських авторів, які зробили значний внесок у дослідження проблем розвитку корпоративної культури, такі: О. Амоша, І. Булєєв, О. Віханський, А. Воронкова, О. Грішнова, А. Доронін, В. Дубяга, В. Зубенко, О. Мартьякова, Г. Назарова, Г. Хаєт. У працях цих науковців розкрито сутність організаційної культури, наведено різні типології та підходи до оцінки і змін організаційної культури.

Разом із цим деякі принципові питання, пов'язані з формуванням корпоративної культури підприємства, залишаються невирішеними й потребують подальшого дослідження, зокрема це стосується потреби в розробці організаційно-економічного механізму її формування.

**Метою статті** є теоретико-методичне обґрунтування розробки організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств досліджували Т.В. Полозова, Ю.В. Овсюченко та Малицький А.А. [1, 2]. З точки зору цих науковців зазначений механізм можна визначити як сукупність організаційних, фінансових і економічних методів, способів, форм, інструментів і важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством та здійснюється регулювання організаційно-технічних, виробничо-технологічних, фінансово-економічних процесів. Його метою є ефективний вплив на кінцеві результати діяльності, формування та посилення організаційно-економічного потенціалу, отримання конкурентних переваг.

Тульчинська С. О.[3] розглядає організаційно-економічний механізм, визначаючи його як взаємопов'язану сукупність економічних відносин, принципів, методів і форм організації створення, промислового впровадження та комерціалізації нововведень. На маркетинговій складовій наголошує Ставська С.М.[4] досліджуючи механізм виведення на ринок інновацій.

Використання поняття механізму (прийшло в економічну сферу з технічної) до пояснення процесів, які стосуються управління підприємством обумовлено наступним. Саме поєднання організаційних та економічних важелів впливу розглядається як надійні, формалізовані, чітко визначені.

На підставі аналізу й узагальнення робіт, присвячених дослідженню організаційно-економічного механізму, запропоновано його визначення відповідно до мети статті. Організаційно-економічний механізм формування корпоративної культури промислового підприємства – це система взаємозалежних цілей, організаційно-правових інструментів, форм, методів і економічних важелів, за допомогою яких здійснюється комплексний управлінський вплив на поведінку персоналу, з метою трансформації його уявлень і цінностей, як наслідок формування високого рівня корпоративної культури.

Даний механізм передбачає наявність наступних головних категорій:

- а) суб'єкт управління – клієнти, акціонери, менеджери, співробітники, суспільство;
- б) об'єкт управління – бізнес-система (стратегічне управління, організаційна структура; внутрішні бізнес-процеси, стандарти компанії, система корпоративних відносин, корпоративна культура);
- в) ключові функції управління – прогнозування та планування; організація; виконання і контроль;

г) принципи корпоративного управління;

д) методи управління – економічні (техніко-економічне планування, економічне стимулювання, економічна відповідальність), організаційно-адміністративні

Процес управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства є багатоаспектним і складним, оскільки пов'язаний з подоланням внутрішнього (з боку керівництва та персоналу) і зовнішнього (з боку засновників і контрагентів) опору змін корпоративної культури промислових підприємств (рис. 1). Задля створення ефективного мотиваційного механізму, на нашу думку, мають бути чітко розмежовані мотиваційні фактори та стимули, які мають встановлюватись лише відповідно до попередньо проведених досліджень. Керівництво підприємств має приділяти значну увагу корпоративній культурі, як основі формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством.

Для ефективного перетворення корпоративної культури підприємства та забезпечення реалізації механізму, спрямованого на подолання стримуючим факторам управлінням розвитком корпоративної культури підприємств необхідно виконання ряду умов, а саме:

- наявність соціальної бази змін;
- підтримка і прихильність змінами керівників;
- стабільність персоналу;
- поетапність руху від організаційних цінностей до норм;
- систематичні зміни.

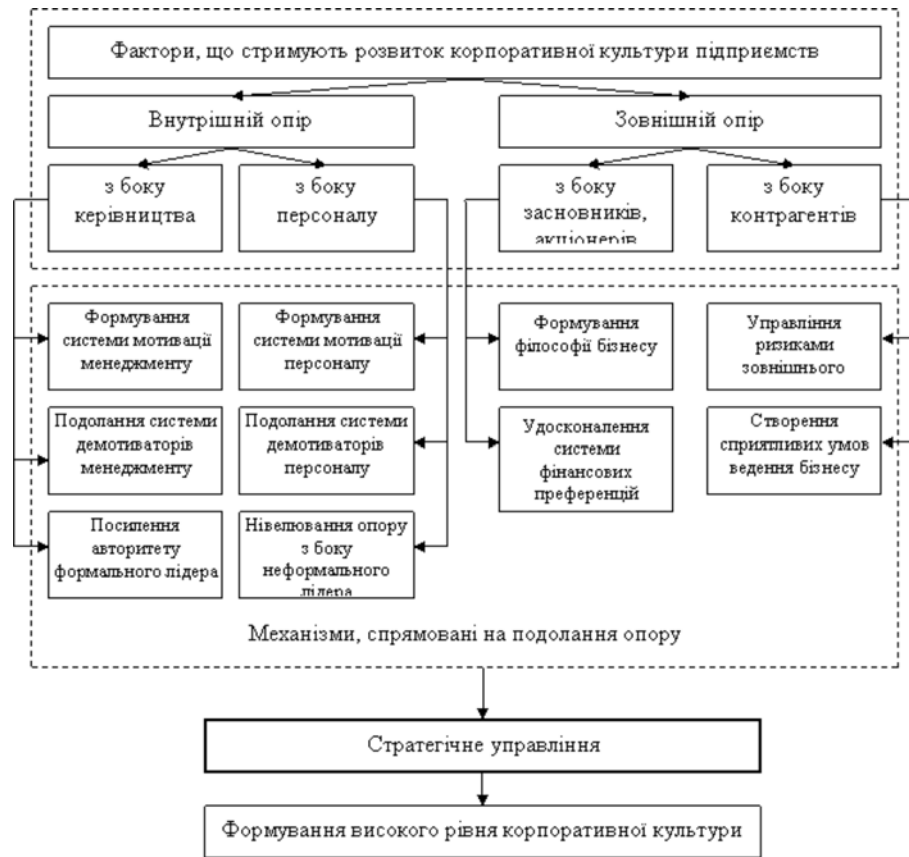


Рис. 1. Фактори, що стримують розвиток корпоративної культури промислового підприємства (складено автором на основі [5, 6])

Управління корпоративною культурою необхідно здійснювати з урахуванням її провідних функцій: аксіологічної, організаційної, інтеграційної, культурологічної, управлінської, розвиваючої, адаптивної, інноваційної, системоутворюючої. Усі наведені функції корпоративної культури взаємопов'язані одна з одною та їх взаємодія характеризується певною специфікою, що обумовлюється структурою та особливостями діяльності промислових підприємств.

Основні принципи, які необхідно враховувати при формуванні засад організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства є: принцип легітимності, принцип адаптивності, принцип симпліфікація, принцип першочерговості визначення цінностей системи, принцип історичності, принцип заперечення силового впливу, принцип інформаційного розриву, принцип квантування і програмування в управлінні корпоративною культурою. Їх практичне застосування дозволяє мінімізувати економічні втрати у всіх приватних потенціалах підприємства і тим самим підвищити конкурентоспроможність цих господарюючих суб'єктів на ринку.

Розглянемо кожен з них більш детально.

Принцип легітимності передбачає, що вся використовувана інформація повинна бути отримана з офіційних джерел - фінансових звітностей і даних бухгалтерського обліку з системою показників, які використовуються при аналізі стану підприємницьких структур.

Принцип адаптивності полягає в тому, що промислове підприємство повинно не тільки швидко реагувати на зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, але і вміти прогнозувати сукупний вплив цих факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Принцип симпліфікації передбачає, що за наявності декількох методів оцінки, які ведуть до одного і того ж результату, слід вибирати найбільш простий з точки зору збору інформації і обчислень, а результати розрахунків представляти в найбільш простій і наочній формі.

Принцип першочерговості визначення цінностей системи забезпечує попереднє виявлення та обґрунтування цінностей у діяльності підприємства, що має передувати процесу дослідження, формування та розвитку культури в цій системі.

Принцип історичності передбачає врахування історичного процесу при формування і розвитку корпоративної культури промислового підприємства.

Принцип заперечення силового впливу полягає у відмові від штучного нав'язування культури, характерної для будь-якої системи, на підприємстві.

Принцип квантування і програмування в управлінні корпоративною культурою: квантування (розподіл на більш дрібні частини) всіх компонентів процесу формування та розвитку корпоративної культури, тобто визначення завдань, засобів, ресурсів і т.д.. Квантування дозволяє програмувати процес і керувати ним. Якщо процес формування і розвитку корпоративної культури не буде поділений на конкретні складові, то завдання будуть поставлені невірно, умови будуть незручними, а кошти - неадекватними. У результаті весь процес формування корпоративної культури виявиться неефективним [7].

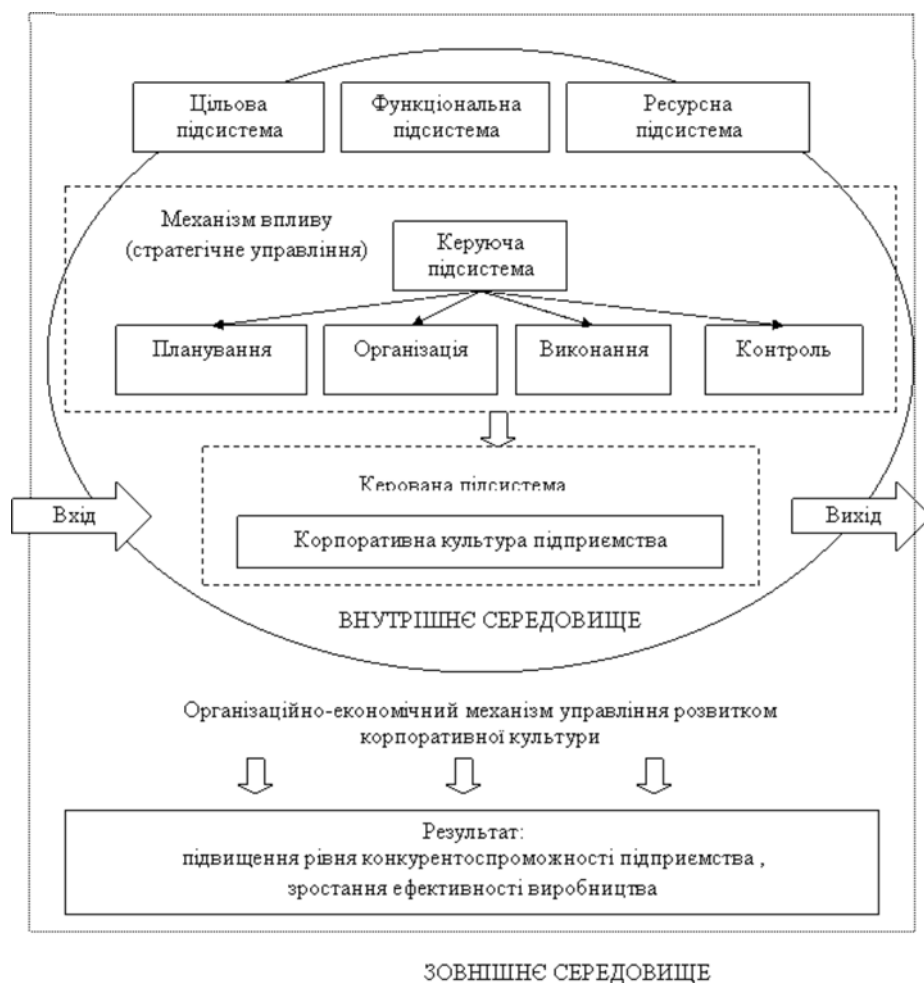
Принцип інформаційного розриву ґрунтується на тому, що реальне спілкування найчастіше відбувається в умовах інформаційного розриву, що стимулює спілкування з метою вирішення поставленого завдання. Зворотний зв'язок буде свідчити про те, наскільки успішно досягнута мета їх взаємодії.

Водночас із зазначеними принципами концептуальна модель розвитку корпоративної культури передбачає використання різних форм та методів корпоративного управління з до триманням диференційованого підходу до кожної ланки на промислових підприємствах.

В основу запропонованого науково-методичного підходу до розробки організаційно-економічного формування корпоративної культури промислових

підприємств покладено визначення корпоративної культури й концептуальні підходи до управління її розвитком. Запропонований організаційно-економічний механізм структурно містить (рис.2):

- блок цілей;
- блок вхідної інформації, який включає профіль бажаної культури, виражений через погоджену систему цінностей і систему показників;
- блок механізмів впливу (стратегічного управління);
- блок функціонального забезпечення відповідних змін;
- блок ресурсного забезпечення управлінням розвитком корпоративної культури промислових підприємств.



**Рис. 2. Організаційно-економічний механізм управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства**  
(складено автором)

Ефективність реалізації управління розвитком корпоративної культури, багато в чому залежить від сформованої системи інтелектуального, соціального та духовного розвитку, які формують культуру підприємства в цілому і яка підлягає управлінню.

Алгоритм управління організаційною культурою підприємства включає наступну послідовність дій:

- оцінка існуючого рівня корпоративної культури за авторською методикою оцінки, що передбачає розрахунок інтегрального показника на основі матричного аналізу та методу аналізу ієрархій, який враховує інтелектуальну, духовну та соціальні складові. Відповідно до запропонованої методики в одну множину згруповані наступні показники: витрати на професійне навчання, нематеріальні активи, витрати на формування ділової репутації, витрати на забезпечення умов праці, витрати на стимулювання до праці, витрати на забезпечення кадрового потенціалу, морально-психологічний клімат, задоволення соціально-побутових потреб, задоволення культурних потреб, так як в даній моделі вони мають властивості найбільш фундаментальних факторів оцінки стану корпоративної культури на підприємстві [8];
  - виявлення розбіжностей між існуючою і бажаною корпоративною культурою;
  - розробка рекомендацій щодо зміни корпоративної культури на основі запропонованої автором методики до оптимізації вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури з позиції її економічної ефективності;
  - втілення рекомендацій на практиці, що є найтривалішим за часом, його тривалість залежить від глибини і масштабності змін (управління розвитком корпоративної культури на основі еволюційного чи революційного характеру);
  - оцінка нового стану корпоративної культури, після проведених заходів щодо її удосконалення.
- Запропонований автором алгоритм управління корпоративною культурою промислового підприємства представлений в таблиці 1.

**Таблиця 1.**  
**Етапи стратегічного управління корпоративною культурою (складено автором)**

Етап	Зміст етапу	Цілі	Інструменти
Планування	діагностика існуючого рівня корпоративної культури	визначення відповідності існуючого рівня до бажаного	методика оцінки рівня корпоративної культури на основі розрахунку інтегрального показника на основі матричного аналізу та методу аналізу ієрархій
	виявлення слабких місць	визначення пріоритетних напрямів управління	

	розробка рекомендацій по управлінню корпоративної культури	формування бажаного профілю корпоративної культури	методика до оптимізації вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури
Організація	- розробка управлінських дій; - призначення відповідальних; - визначення термінів	досягнення сформованого профілю корпоративної культури	методи примусу: організаційне регламентування; організаційне інструктування; розпорядчий вплив; методи спонукання: система матеріального стимулювання; критерії прийняття на роботу, просування і звільнення; участь у капіталі; участь у процесі прийняття рішень; методи переконання: поведінка керівника; посилення нематеріальних форм мотивації; поліпшення умов праці; навчання персоналу; організаційна обрядовість; широке використання корпоративної символіки
Виконання	реалізація рекомендацій по управлінню корпоративної культури	домінування бажаного профілю корпоративної культури	об'єкти уваги, оцінювання, контролю з боку керівництва; реакція керівників на критичні ситуації й організаційні кризи; визначення вмісту організаційних ролей, навчання персоналу; критерії відбору на роботу, просування і звільнення; критерії визначення винагороди і положення в організації; організаційні символи; організаційні традиції і порядки
Контроль	- дотримання термінів; - діагностика корпоративної культури після цілеспрямованого впливу; - оцінювання ефективності:	визначення динаміки зміни корпоративної культури	методика оцінки рівня корпоративної культури на основі розрахунку інтегрального показника на основі матричного аналізу та методу аналізу ієрархій
		визначення ефективності змін корпоративної культури	визначається співвідношення між економічним ефектом та витратами на реалізацію заходів, з урахуванням коефіцієнту дисконтування
розрахунок показника недоотриманих вигод			

Виявлено, що трендом формування ефективних структур управління корпоративної культури стають такі організаційні зміни:

- виключення вузької функціональної спеціалізації;
- децентралізація, з мінімумом формалізації;
- скорочення розмірів підрозділів;
- зменшення числа рівнів управління;
- групова організація;
- створення інноваційних структур в рамках великих організацій;
- орієнтація поточної роботи на запити споживачів;
- мінімізація запасів;
- швидка реакція на зміни;
- гнучко переналагоджуване обладнання;
- висока продуктивність праці і низькі витрати;
- бездоганна якість;
- міцні зв'язки зі споживачем.

Одним із головних елементів організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства є його ресурсне забезпечення. Формування та розподіл витрат на корпоративну культуру передбачає наявність вимог до процедури встановлення рівня фінансування, які полягають у такому: оптимальна забезпеченість ресурсами; доступність інформації; прозорість джерел фінансування; згода колективу підприємства. Джерелами відшкодування витрат на встановлені заходи можуть бути фонди економічного стимулювання та розвитку та дохід підприємства. Визначити рівень фінансування витрат на заходи корпоративної культури пропонується за допомогою адитивної функції корисності, яка дозволяє врахувати корисність заходів корпоративної культури та їх фіксований бюджет [9, 10].

Оптимальна забезпеченість ресурсами відбивається у спроможності досягти бажаного рівня корисності заходів корпоративної культури. А для цього необхідне повноцінне фінансове, матеріальне, технічне та кадрове забезпечення. Слід зазначити, що поверхове, недостатнє фінансування корпоративної культури лише сприяє марному витрачання коштів.

В результаті здійснення скоординованої діяльності щодо управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства на основі запропонованого організаційно-економічного механізму дозволяє досягти стратегію максимізації ефективності від впроваджених заходів з мінімальним витратами на її реалізацію:

$$\begin{cases} V_0 + R_i \\ V_0 + R_i + T_e \\ V_0 + R_i + T_e + Q \end{cases} \rightarrow V_{max} \quad (1)$$

де  $V_0$  - оцінений рівень корпоративної культури;

$R_i$  - резерви внутрішньої реструктуризації;

$T_e$  - резерви зовнішніх трансформацій;

$Q$  - резерви використання нових можливостей зростання.

Максимізуючи складові зростання рівня корпоративної культури отримуємо загальний потенційний рівень  $V_{max}$ , що приводиться до теперішнього часу і є результатом дії управління розвитком корпоративної культури для задоволення всіх учасників процесу.

**Висновки.** Виходячи із сутності корпоративної культури як об'єкта управління та можливих способів її змін, а також з урахуванням груп факторів впливу була запропонована модель організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств. У рамках конкретного підприємства такий підхід дозволить розробити, погодити і реалізувати комплекс конкретних заходів, спрямованих на формування високого рівня корпоративної культури у відповідності з визначеними напрямками, виходячи з особливостей та стану існуючого рівня корпоративної культури, вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства і специфіки його діяльності.

#### Література.

1. Полозова Т.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості [Електронний ресурс] / Т.В.Полозова, Ю.В.Овсюченко - Режим доступу: [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=6558](http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558).
2. Малицький А.А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством торгівлі в умовах ринку / А. А. Малицький // Збірник наукових праць Торговлі і ринок України. – 2009. – № 27. – с. 198-205.
3. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / Тульчинська С. О. // Стратегічні пріоритети. 2008. - №1(6). - С.98-106.
4. Ставська С.М. Маркетингова складова механізму впровадження інновацій / Ставська С.М. // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. - С. 190-196.
5. Зубенко В.В. Организационно-экономический механизм формирования инновационной культуры предприятия / В.В. Зубенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3, т. 2. – С. 19-23.
6. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с
7. Винслав Ю. Б. О принципах корпоративного управления /Ю. Б. Винслав // Бизнес, менеджмент и право. – 2003. – № 3. – с. 34-40
8. Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств / М. І. Овчаренко, С. В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №2. – С. 130-141.
9. Царенко Н. В. . Методика розподілу коштів на заходи корпоративної культури / Н. В. Царенко // Экономика и управление. – 2006. – №6. – с. 51-56.
10. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.

#### References.

1. Polozova, T.V. (2011) "The essence of organizational and economic mechanism of functioning of the industry" [Online], available at: [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=6558](http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558) (Accessed 4 Sept 2013).
2. Malyskyy, A. A.(2009) "Structuring organizational and economic mechanism of management of trade in a market", *Zbirnyk naukovykh prats' Torhivlya i rynek Ukrainy*, vol. 27, pp. 198-205.
3. Tulchynska, S. O. (2008), "Functioning of organizational-economic mechanism of the innovation process", *Stratehichni priorytety*, vol. 1(6), pp.98–106.
4. Stavska, S.M. (2010), "The marketing component of the mechanism of innovation", *Ekonomichnyy visnyk NTUU «KPI»*, vol. 3, pp. 190–196.
5. Zubenko, V.V. (2010), "Organizational-economic mechanism of formation of innovative culture of the enterprise", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol 3, t. 2., pp. 19–23.
6. Maslov, V. Y. (2004), *Stratehicheskoe upravlenye personalom v uslovyakh effektivnoy orhanyzatsyonnoy kultury* [Strategic human resource management in an effective organizational culture], M. : Fynpress.
7. Vynslav, Yu. B. (2003), "About principles of corporate governance", *Byznes, menedzhment y pravo*, vol. 3, pp. 34–40.
8. Ovcharenko, M. I. (2013), "Methodical support assessment of corporate culture", *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, vol. 2, pp. 130–141.
9. Tsarenko, N. V. (2006), "Method of allocation to measures of corporate culture", *Ekonomyka y upravlenye*, vol. 6, pp. 51–56.
10. Lysenko, Yu. (1997), "Organizational-economic mechanism of management", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 86–87.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2013 р.

