

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО – КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 005.73:005.1

### КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ ЯК ОСОБЛИВА СИСТЕМА

10.30838/ P.ES.2224.271018.162.281

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

У статті корпоративну культуру машинобудівних підприємств України розглянуто як особливу систему, яка базується на сукупності логічних рівнянь, що допомагають вибудовувати місію машинобудівних підприємств. З'ясовано, що згідно основної мети машинобудівних підприємств, формуються основні елементи корпоративної культури. Виявлено багатофакторність формування елементів корпоративної культури. Запропоновано класифікаційну схему основних її видів на основні багатопланових класифікаційних ознак. Велику увагу приділено культурі станів та культурі дій. Визначено, що культура станів є дуже актуальною для перехідних процесів, зберігає рівновагу в дисбалансі між із звичкої ситуації та входом у нову. Культура станів допомагає моделювати нову ситуацію і нові процеси. Культура дії відображає динаміку, прогресивну діяльність, продовжує культуру станів. В кожній класифікаційній групі є вид культури, який впливає на підвищення конкурентного статусу машинобудівного підприємства на ринку: життєдайна культура, цілісна культура, розвинена культура, гнучка культура.

**Ключові слова:** корпоративна культура; машинобудівні підприємства; елементи корпоративної культури; культура станів; культура дії

UDC 005.73:005.1

### CORPORATE CULTURE IN UKRAINE ENGINEERING COMPANIES AS A SPECIAL SYSTEM

10.30838/ P.ES.2224.271018.162.281

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

In the article, the corporate culture of machine-building enterprises of Ukraine has been considered as a special system, which is based on a set of logical equations that help to build a mission in machine-building enterprises. It has been determined that according to the main purpose of machine-building enterprises, the main elements of the corporate culture are formed. Multifactority of formation of elements of corporate culture has been revealed. The classification scheme of its main types on the main multidimensional classification features has been proposed. Much attention is paid to

the culture of states and the culture of action. It has been determined that the culture of states is very topical for transient processes, preserves the equilibrium in an imbalance between the familiar situation and the entrance to the new one. The culture of states helps to simulate the new situation and new processes. The culture of action reflects the dynamics, progressive activity, and continues the culture of the states. In each classification group there is a kind of culture that influences the increase of the competitive status of the machine-building enterprise in the market: a viable culture, a holistic culture, a developed culture, a flexible culture.

**Keywords:** corporate culture; machine-building enterprises; elements of corporate culture; culture of states; culture of action

**Актуальність проблеми.** Корпоративна культура на машинобудівних підприємствах є новим поняттям й тільки почала давати свої «молоді пагони». Невелика кількість машинобудівних підприємств та їх керівників мають поняття про корпоративну культуру, а більшість підприємств залишається на рівні пострадянського простору. Отже дослідження корпоративної культури, як особливої системи є дуже актуальним питанням сучасної наукової думки.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Дослідженням питань з корпоративної культури займалися такі провідні фахівці як: Лапицкий М. [1], Пітерс Т. В. [2], Спивак. В. А. [4], Юрченко В. В. [5], Фіщук Н. Ю. [6], Захарчин Г. М. [7], Степико М. Т. [8], Череп А. В., Макажан Є. В. [9].

Але в сучасному українському середовищі корпоративна культура на машинобудівних підприємствах повинна стати природним явищем для персоналу, що працює на таких підприємствах.

**Мета роботи.** Метою статті є виявлення формування основних елементів корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України, багатофакторності формування елементів корпоративної культури. Розглянути класифікацію основних її видів на основі класифікаційних ознак, визначити різницю між культурою станів та дії.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Корпоративна культура – це завжди особлива система яка ґрунтується на сукупності логічних рівнянь, які дають змогу вибудовувати місію організації. Її рух відбувається не знизу догори, а у зворотному порядку. Згідно від основної мети організації формуються основні елементи корпоративної культури, до яких відносять:

- місію;
- систему свят, ритуалів, церемоній;

- взаємовідносини між людьми;
- базові цінності й етичні норми (кодекс честі);
- стандарти якості;
- можливості організації;
- систему мотивування персоналу;
- артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо);

Щоб управління корпоративною культурою було результативним, необхідно створити певні умови:

- високий рівень якісного розвитку організації;
- усвідомлення керівництвом необхідності управління корпоративною культурою як мотиваційним фактором діяльності підприємства і підвищення його конкурентоспроможності;
- наявність кваліфікованих спеціалістів, ентузіастів, волонтерів.

В ідеалі корпоративна культура повинна стати природним середовищем для людей, які працюють в організації; стає яскравим виразом культури управління і праці, особистої культури керівництва підприємства та її персоналу.

Корпоративна культура – це один із найефективніших засобів залучення та мотивації працівників, оскільки після задоволення потреб першого рівня, настає потреба іншої якості, що приводить до відчуття спільних цінностей. Бажання ідентифікувати себе із групою – це один із видів мотивації людини, який підвищує її продуктивність праці.

Корпоративну культуру можна розглядати як філософію цілісності, яка не визначається грошовими знаками, оскільки вона передбачає дотримання принципу соціальної відповідальності, прозорості, підтримання позитивної репутації в суспільстві. Такі принципи корпоративної культури направлені на зовнішнє середовище організації, і на відносини всередині неї.

Виходячи з багатофакторності формування елементів корпоративної культури, можна запропонувати класифікаційну схему основних її видів, сформовану на основі багатопланових класифікаційних ознак [1, с.30].

Корпоративна культура за об'єктом поділяється на внутрішню, зовнішню і змішану. Вектор внутрішньої культури направлений у

середину організації, на її внутрішнє середовище, формуючи як корпоративну культуру всієї організації, так і субкультури її організаційно-функціональних підрозділів.

Зовнішня корпоративна культура характеризує взаємовідносини із зовнішнім середовищем (постачальники, клієнти, споживачі, конкуренти, державні інституції та інші). Зовнішня частина корпоративної культури має свої організаційно оформлені структурні елементи – корпоративної культури окремої організації, корпоративна культура, що закріплює професіональний контур бізнесу, національна корпоративна культура, міжнародна корпоративна культура.

Змішаний складник корпоративної культури має два вектори впливу: зовнішній і внутрішній, і проявляється в іміджі, поведінці організації. Специфіка змішаної частини корпоративної культури полягає в її гетерогенному спрямуванні.

За суб'єктивним змістом корпоративної культури поділяється на персоніфіковану і неперсоніфіковану. Персоніфікований фактор характеризує склад суб'єктів, якими є яскраві представники корпоративної культури, здатні не тільки демонструвати корпоративну культуру, але й провокувати її подальші зміни. Неперсоніфікований фактор відображає усереднений, до певної міри, абстрактний показник.

За ступенем спостереження і пізнання корпоративну культуру поділяють на експліцитну та імпліцитну.

Експліцитна частина корпоративної культури – є відкрита, видима, прозора її частина, яка охоплює матеріальну культуру організації (продукти людської праці), і частину духовної корпоративної культури – звичаї організації.

Імпліцитна – це невидима частина корпоративної культури, що складається із норм, цінностей, переконань, уявлень.

За ступенем ринковості корпоративну культуру поділяють на ринкову, яка піддається купівлі – продажу (торгова марка, бренд) і неринкову, тобто ту частину, що не може перейти від однієї організації до іншої (специфіка дій управлінського і найманого персоналу, закріплена у нормах, правилах, поведінці). Виділяють також гібридні форми корпоративної культури: “квазіринкову” і “квазінеринкову”.

За ознакою “формування цілей” корпоративна культура поділяється на інструментальну і термінальну.

До інструментальної відносять технологію, методику використання цінностей і норм – переконання, примус.

Термінальному складають ті цінності, до яких прагне організація, (благополуччя, психологічна комфортність, висока стабільна конкурентоздатність). Поєднання обох частин підтверджує думку, що є цінності (термінальна частина), і є інструментарій для їх реалізації (інструментальна частина).

Ступінь професійної замкнутості відображає деструктивну та конструктивну види корпоративної культури.

Деструктивна культура характеризує те, що типові способи вирішення складних ситуацій відрізняються в різних професійних групах; між представниками розумової і фізичної праці; між “техніками” і “гуманітаріями”; між менеджерами і фінансистами.

За динамікою організаційних змін корпоративну культуру поділяють на революційну та еволюційну, а за ступенем організаційної міцності – негнучку і гнучку корпоративні культури.

Класифікація видів організаційної культури наведено в табл. 1 [1, с. 32].

*Таблиця 1. – Види організаційної культури та її класифікація*

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Вид культури</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Рівень вивчення	Суб’єктивна Об’єктивна
Психологія поведінки	Культура станів Культура дії
Структурна побудова	Цілісна (стійка) Хаотична
Ступінь розвитку	Розвинена Нерозвинена Зародкова
Мета створення	Стабілізаційна Розвиваюча
Ступінь адаптації	Гнучка Негнучка, жорстка
Дієва сила	Життєдайна (стимуляційна) Нейтральна Гальмівна

*Джерело: [1, с. 32]*

У наведеній класифікації видів організаційної культури на особливу увагу заслуговує культура станів та культура дії.

Культура станів відображає рівень свідомості, спрямованої на

адаптацію до зміни дійсності і накопичення енергії для входження в цю нову дійсність. Цей вид культури актуальний для перехідних процесів і пов'язаний із психологічними чинниками, які в значній мірі регулюють поведінку людини. Мета – збереження рівноваги, коли є дисбаланс між виходом із звиклої ситуації та входом у нову. Завдання - зменшення опору до нововведень і змін. Засіб, завдяки якому досягається стан рівноваги – система елементів організаційної культури. Інструмент дії - цінності, мотиви, знання, переконання, вірування, способи реагування, які впливаючи на свідомість людини, допомагають в критичних ситуаціях. Функції, які найчастіше виконує корпоративна культура – захисна, інформаційна, стабілізуюча, просвітницько-виховна. Культура станів також поділяється на культуру стану окремої особи, тобто персональну, і культуру станів колективну, яка є відображенням загального стану конкретного колективу підприємства. Ці підвиди культури станів не завжди стикуються і збігаються, що дуже важливо для регулювання певних процесів на підприємстві та забезпечення ефективної роботи персоналу. Культура стану персональна є фактором впливу на емоційний стан працівника, коли він потрапляє в ситуацію змін, пов'язану із невідомістю та, відповідно, ризиком. Часовий вимір не обмежується певними рамками і може бути епізодичного, спонтанного або тривалого характеру [7, с.32].

Прикладом культури стану колективного може бути стан конфліктності у певному структурному підрозділі, стан незадоволення системою мотивації, стилем управління, тощо. Зазвичай, це опортуністичні стани, які знижують бажання персоналу підприємства працювати якісно, негативно відбиваються на продуктивності праці і не сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Культура станів неспішна, це свого роду зупинка перед наступним підйомом, яка потребує концентрації сил і зосередження на важливих етапах підйому. Культура станів є вкрай необхідною у випадку кризового стану підприємства чи інших важливих віхах його життєвого циклу. Культура станів найактивніше проявляється, коли фіксуються діаметрально протилежні стани: незадоволення-задоволення для окремої людини, та кризовий стан успіху для підприємства в цілому. В обох випадках важливо проявляти пильність, зосередженість і гармонійність, необхідну для наступних етапів.

З позиції менеджменту - це аналізування ситуації, в яку потрапляє людина чи підприємство, пошук стратегії виходу із цього стану (у випадку кризи) чи розвитку реального стану (інноваційна активність). Завдяки культурі стану легше адаптуватися до не передбачуваних змін, оскільки її внутрішнє ядро згладжує різкі негативи і не сприйняття нової ситуації, що в умовах особливо нестабільної економічної ситуації є важливо. Культура станів також допомагає моделювати нову ситуацію і нові процеси, тобто вона має активний імпульс, завдяки якому переростає у культуру дії.

Культура дії відображає динаміку, вона направлена на підвищення якості життя персоналу підприємства і його трудової діяльності. Культура дії відображає прогресивну діяльність, направлену на зміну дійсності і скеровування її в бажаному напрямку. Вона органічно продовжує культуру дії, оскільки стан вимагає дії, але завдяки елементам культури ця дія стає не хаотичною, а осмисленою і раціональною, як з позиції менеджменту, так і економічних показників. Отже, мета культури дії – раціоналізація процесів і функцій при переході в нову якість.

Стан викликає певну дію, дія приводить до результату і так, за посередництва культури відбувається постійний кругообіг життєвого циклу підприємства. Перехід із певного стану до результату відбувається завдяки дії чи спонуки до дії. Результат, корисний для суспільства, досягається завдяки суспільним цінностям, що є елементом культури.

Функції, які виконує культура дії: мотиваційна, інтегруюча, креативна, селективна, регулювальна, оптимізуюча, комунікативна. Інструмент дії - цілі, а мотивом є переконання, правила, норми поведінки, контакти, мислення.

З рештою, у кожній класифікаційній групі є вид культури, який безпосередньо впливає на підвищення конкурентного статусу підприємства на ринку, зокрема, це: життєдайна культура, наділена найбільшою дієвою силою, здатною розвивати ділову активність підприємства; цілісна культура, яка завдяки своїй структури забезпечує реалізацію принципу системності в підвищенні якості праці; розвинена культура, здатна стимулювати внутрішнє прагнення персоналу підприємства до якісного виконання своїх функціональних обов'язків; гнучка культура, яка сприяє в підвищенні адаптивності підприємства до викликів часу.

**Висновки.** Така класифікація видів корпоративної культури має практичну цілеспрямованість, вона дозволяє використовувати особливості кожного виду культури в процесі вироблення економічно вигідної управлінської дії, згідно з конкретною виробничою ситуацією. Разом з економічними показниками, корпоративна культура може бути мірилом оцінки перспективності бізнесу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лапицкий М. Предпринимательская культура. / М. Лапицкий // – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.transport.ru>
2. Пітерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Пітерс, Р. Уотермен. - М. // : Прогрес, 1986. - 418 с.
3. ДП «Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України» центр адаптації державної служби до стандартів європейського союзу. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / ДП «Укртехінформ» – Київ, 2013. – 185 с.
4. Спивак. В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак // Теория и практика / – : Питер, 2001. – 352 с.
5. Юрченко В. В. Корпоративна культура організації / В. В. Юрченко, Ю. В. Мельник, Н. В. Богданова // Навчально-методичний посібник / – : КИІВ, 2014. – 44 с.
6. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації / Н. Ю. Фіщук, І. В. Ломачинська // Сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. №1 (56) Том 4, 2012 р. с. 81-85.
7. Захарчин Г. М. Корпоративна культура / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н. В. Смолінська // Навчальний посібник / – : Львів – 2011 р. – 317 с.
8. Степико М. Т. Буття етносу: витоки, сучасність, перспективи (філософсько-методологічний аналіз) / М.Т. Степико. – К. : Товариство “Знання”. КОО. 1998. – 251 с.
9. Череп А. В. Аналіз корпоративної культури України як фактор впливу на розвиток компаній. / А. В. Череп, Є. В. Маказан. // Серія: Економічні науки. № 4 (36) Вісник ЗНУ, , 2017 р. с. 100-109.

#### REFERENCES:

1. Lapytskyi M. *Predprynymatelskaia kultura [The entrepreneurial culture]*. Elektron. dan. – Retrieved from <http://www.transport.ru>
2. Piters T. V., & Uotermen R. (1986). *V poyskakh effektivnoho upravleniia [In search of effective management]*. Prohres [in Ukrainian].



3. SE "Center of scientific-technical information and assistance to innovative development of Ukraine" centre of adaptation of civil service to European Union standards. (2013). *Corporate culture: textbook* / GP "Ukrtechintour" – Kyiv.
4. Spyvak. V. A. (2001). *Korporatyvnaia kultura [Corporate culture]*. Pyter [in Ukrainian].
5. Yurchenko V. V., Melnyk Yu. V., Bohdanova N. V., (2014) *Korporatyvna kultura orhanizatsii [Corporate culture of the organization]*. KYIV [in Ukrainian].
6. Fishchuk N. Yu., & Lomachynska I. V. (2012). *Korporatyvna kultura orhanizatsii [Corporate culture of the organization]*. *Sutnist, vydy, pryntsypy ta vplyv na rozvytok orhanizatsii - Nature, types, principles and influence on the development of the organization*. Series: Economic science. 1 (56) Vol 4, pp. 81-85. [in Ukrainian].
7. Zakharchyn H.M., Liubomudrova N.P., Vynnychuk R.O., Smolinska N.V. (2011). *Korporatyvna kultura [Corporate culture]*. Lviv, Navchalnyi posibnyk. [in Ukrainian].
8. Stepyko M. T. (1998). *Buttia etnosu: vytoky, suchasnist, perspektyvy (filosofsko–metodolohichniy analiz) [Genesis of ethnicity: origins, modernity, prospects (philosophical–methodological analysis)]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
9. Cherep A. V., & Makazan Ye. V. (2017). *Analiz korporatyvnoi kultury Ukrainy yak faktor vplyvu na rozvytok kompanii [Analysis of the corporate culture of Ukraine as a factor of influence on the development of companies]*. *Ekonomichni nauky - Economic Sciences* , 4, 100-109 [in Ukrainian].