

структурирования отечественной экономики в соответствии требованиям в ЕС, с целью активизации евроинтеграционных процессов Украины.

*Ключевые слова:* экономика, структура, интеграция, глобализация, процесс, внешнеэкономическая деятельность, мировое хозяйство, инвестиции.

**Papp V.V. Structured Regulation of Economy of Ukraine in the Context of Eurointegration Processes.**

Consisting and prospects of development of domestic economy is probed of context of integration processes in European Union. Explored condition and trends of foreign economic ties of Ukraine, directed their advantage and defect. On the base of conducting analysis are offered directions of structuring of domestic economy to accordingly requirements EU, for the reason activations eurointegration processes of Ukraine.

*Key words:* economy, structure, integration, process, foreign economic activity, world facilities, investments.

Надійшло 26.02.2008 р.

УДК 338.45:621(1-73)

*О.Є. Кузьмін, О.І. Бала*

**Метод детермінування видів корпоративної культури  
машинобудівних підприємств**

*Розглянуто основні підходи до визначення виду корпоративної культури підприємств. Розглянуто можливість їх застосування, на прикладі машинобудівних підприємств Львівської області. Запропоновано удосконалити типологію корпоративної культури із врахуванням способу впливу корпоративної культури на розвиток підприємства.*

***Ключові слова:** корпоративна культура, види корпоративної культури, підприємства машинобудування Львівської області, інструменти визначення виду корпоративної культури.*

Корпоративна культура є важливою складовою підприємства. Зарубіжна практика свідчить, що підприємства, які розглядають її як об'єкт стратегічного управління, функціонують більш ефективно. На жаль, вітчизняні підприємства не приділяють необхідної уваги корпоративній культурі. Однією із причин цього є те, що менеджери не вміють оцінювати корпоративну культуру та, відповідно, її вплив на діяльність підприємства. Ринкова економіка дає можливість всім її суб'єктам ефективно розвиватись, проте в одних це виходить краще, а в інших гірше. Менеджери витрачають чимало зусиль на дослідження причин невдач.

---

© О.Є. Кузьмін, О.І. Бала, 2008.

Як результат виявляють проблеми неефективного управління персоналом. Саме тому необхідно приділити увагу корпоративній культурі, яка на даний момент перебуває на стадії формування у більшості українських підприємств. Особливої ваги ця проблема набуває для машинобудування, оскільки його підприємства, як правило, достатньо структуровані та численні.

З метою ефективного управління корпоративною культурою підприємства необхідно вміти встановити вид корпоративної культури, а також основні фактори, які впливають на неї. Важлива роль при цьому відводиться саме оцінюванню факторів впливу на корпоративну культуру, яке дозволяє виявити недоліки у розвитку корпоративної культури та розробити рекомендації для їх усунення з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Часто менеджери зустрічаються із проблемами зменшення продуктивності праці, плинності кадрів, зменшення рівня соціалізації. Основною причиною цього є невміння ефективно застосовувати положення корпоративної культури. Ще одним аргументом на користь корпоративної культури є те, що її успішне застосування дозволяє суттєво покращити показники діяльності в короткотерміновий період без великих фінансових затрат. Звідси виникає необхідність дослідити фактори, які впливають на корпоративну культуру, визначити вагомість їх впливу та на основі цього визначити типологію корпоративної культури підприємства. Це, в свою чергу, дозволить прийняти ефективні рішення з питань управління персоналом на засадах передових положень корпоративної культури.

Значний внесок у цьому напрямку зроблено у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед них методики Г. Хофштеде, К. Камерона та Р. Куїнна, С. Ханді, Л. Гітельмана, Г. Хаєта, Р. Акоффа, А. Воронкової, М. Баб'яка, Е. Коренева, І. Мажури та ін. [1–6], які розробили різноманітні класифікації видів корпоративної культури, що дозволяють аналізувати культуру будь-якого підприємства (табл. 1). У запропонованих класифікаціях автори виділяють той чи інший вид культури залежно від таких позицій: відносини між працівниками та апаратом управління; форма підприємства, його розміри та організаційна структура; лідерство на підприємстві, цілі, які ставить перед собою підприємство; моделі поведінки; види діяльності; управлінські структури. Проте автори при визначенні того чи іншого виду культури не акцентують увагу на комплексному впливі корпоративної культури на діяльність підприємства.

Метою дослідження є визначення виду корпоративної культури, уточнення та узагальнення типології корпоративної культури машинобудівних підприємств залежно від способу впливу на діяльність підприємства.

У процесі розгляду проблеми корпоративної культури машинобудівних підприємств виникає необхідність визначення видів останньої у них. Управління персоналом підприємств вимагає особливої уваги при дослідженні всіх факторів корпоративної культури. А це, в свою чергу, зумовлює необхідність вибору та застосування певних методик для діагностики корпоративної культури. Слід наголосити, що паралельне використання декількох підходів дозволить проаналізувати їх результативність, виявити та оцінити, які фактори корпоративної культури є сильними і слабкими сторонами в її розвитку та бізнес-системи загалом. Результати проведених досліджень сприятимуть встановленню відповідності корпоративної культури стратегії та цілям підприємства, детермінації показників функціонування підприємства прямо та відносно залежних від рівня її розвитку.

При проведенні досліджень із встановлення видів корпоративної культури були застосовані наступні підходи:

Таблиця 1

Класифікації видів корпоративної культури підприємств

Типи культури	Системоутворюючі фактори, що визначають тип культури	Автор
Культура: – індивідуалізму та колективізму – дистанціювання влади – уникнення невизначеності – з чоловічими та жіночими рисами	– Особисті та професійні цінності, цілі – Стосунки із співробітниками – Задоволення виконуваною роботою – Вирішення професійних проблем – Національна культура – Професія, вік та стать	Г. Хофштеде [1]
– Культура влади – Культура ролі – Культура задачі – Культура особистості	– Тип організації, її організаційна структура, види діяльності, система влади та її розподіл – Прийняття рішень та контроль за їх виконанням – Ставлення до учасників корпоративних відносин (урахування їх виробничо-соціальних цінностей), стосунки «керівництво-підлеглий» – Розмір підприємства – Форма власності	С. Ханді [2]
– Кланова культура – Адхократична культура – Ієрархічна культура – Ринкова культура	– Характеристика організації – Загальний стиль лідерства на підприємстві – Управління найманими працівниками – Об'єднуюча сутність підприємства – Стратегічні цілі – Критерії успіху	К. Каме-рон та Р. Куїнн [3]
– Культура засобів праці – Культура умов праці і виробництва – Культура трудового процесу – Культура управління – Культура комунікацій – Культура особистості	– Виробничий процес – Умови праці – Рівень комунікацій – Виробничо-соціальні цінності індивідуума – Стосунки між групами працівників	В. Співак [4]
– Формальна старанність – Відсутність ризику – Справедливого розподілу благ – Орієнтації на думку оточуючих – Культура заздрості та ілюзії швидкого збагачення.	Різні моделі поведінки учасників корпоративних відносин	Л. Гігельман [5]
– Культура влади – Ролі і правил – Колегіальності – Великої сім'ї – Творчих команд – Зірок – Задач – Конкуренції	Управлінські та соціокультурні фактори	Г. Хаєт [6]
Культура: – корпоративного типу – консультативного типу – партизанського типу – підприємницького типу.	Визначення цілей організації, залучення до цього процесу або всіх працівників, або тільки менеджерів	Р. Акофф [2]

1. Діагностика корпоративної культури з використанням підходу Г. Хофштеде і Д. Болінже з оцінювання таких її аспектів, як: індивідуалізм-колективізм; дистанціювання влади; визначеність – невизначеність; мужність-жіночість.

При цьому респондентам було запропоновано оцінити (у відсотках) співвідношення між наведеними векторами дослідження, що дозволить сформувати профілі корпоративної культури досліджуваних підприємств та здійснити їх порівняння.

2. К. Камерона та Р. Куїнна з оцінювання проявів корпоративної культури підприємств із застосуванням «Інструменту оцінки організаційної культури». Зазначена методика повинна відобразити найважливіші проблеми і перспективи функціонування корпоративної культури, що дозволить розробити ефективну майбутню модель розвитку корпоративної культури, з урахуванням точок зору усіх учасників корпоративних відносин.

3. Анкетного опитування працівників підприємств, за результатами якого можна відносно точно обчислити часткові показники, які визначають рівень корпоративної культури. Питання анкети сформульовані з урахуванням таких груп факторів впливу на корпоративну культуру: документального забезпечення; кадрового керівного складу; врахування цінностей власників підприємства та працівників; забезпечення умовами і засобами праці; забезпечення екстеріоризації корпоративної культури; соціального та інтелектуального розвитку; фінансово-економічних факторів.

Під час дослідження видів корпоративної культури підприємств було проведено анкетування суб'єктів підприємницької діяльності машинобудівної галузі у Львівській області. Об'єктами дослідження виступали: ВАТ «Завод Львівсьільмаш», ЗАТ «Автовантажувач», ДП «Львівський бронетанковий ремонтний завод», ЗАТ «Львівський автомобільний завод», ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», ЗАТ «Завод комунального транспорту», ТзОВ «Львівські автобусні заводи», ЗАТ «Завод комунального транспорту». Анкетування представників наведеної репрезентативної вибірки дозволило якісно деталізувати особливості культури вітчизняного машинобудування.

Результати дослідження за методикою Г. Хофштеде і Д. Болінже привели до таких висновків (табл. 2).

При цьому, якщо параметр більше 25%, то це означає, що на підприємстві його рівень є високим; якщо ж значення перебуває у межах 15-24% – це середній

Таблиця 2

Результати дослідження видів корпоративної культури за методикою Г. Хофштеде і Д. Болінже

Досліджувані підприємства	Параметри, які оцінювались для визначення виду корпоративної культури			
	Індивідуалізм / колективізм	Дистанціювання влади	Визначеність / невизначеність	Притаманність чоловікам / жінкам
ЗАТ «Львівський автомобільний завод»	Колективізм 20%	30%	Невизначеність 35%	Жінкам 15%

Продовження табл. 2

Досліджувані підприємства	Параметри, які оцінювались для визначення виду корпоративної культури			
ДП «Львівський бронетанковий ремонтний завод»	Індивідуалізм 25%	30%	Визначеність 25%	Чоловікам 20%
ВАТ «Завод Львівсільмаш»	Індивідуалізм 13%	12%	Невизначеність 25%	Жінкам 50%
ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»	Колективізм 25%	15%	Визначеність 35%	Жінкам 25%
ЗАТ «Автонавантажувач»	Колективізм 35%	10%	Визначеність 30%	Чоловікам 25%

рівень, від 0 до 14%, – відповідно низький рівень параметра корпоративної культури.

Отже, згідно з отриманими результатами можна графічно відобразити профілі існуючих корпоративних культур досліджуваних машинобудівних підприємств (рис. 1).

На підставі отриманих результатів можна зробити такі висновки:

- у ЗАТ «Автонавантажувач» та ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» яскраво проявляється культура колективізму. Її характерними ознаками є: відданість працівників колективу, задоволення першочергових виробничо-соціальних потреб не власних, а групи, постійна підтримка працівниками один одного. Щодо ЗАТ «Львівський автомобільний завод», ДП «Львівський бронетанковий ремонтний завод», ВАТ «Завод Львівсільмаш», то характерною для цих підприємств є культура індивідуалізму, за якої працівники в першу чергу піклуються про себе;
- за параметром дистанціювання влади найвищий показник притаманний: ЗАТ «Львівський автомобільний завод» та ДП «Львівський бронетанковий ремонтний завод», тобто на цих підприємствах підлеглі старанно виконують управлінські рішення, прийняті керівництвом, оскільки вони впевнені у кваліфікації менеджерів;
- ЗАТ «Автонавантажувач», ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» та ДП «Львівський бронетанковий ремонтний завод» характеризуються високим рівнем визначеності, тобто орієнтовані на досягнення результатів (при цьому враховуються всі деталі) та приймають майже безризикові рішення;
- ВАТ «Завод Львівсільмаш» та ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» характеризуються високим рівнем культури притаманної жінкам. Тобто на цих підприємствах на перше місце ставлять турботу про працівників, якість їх життя, особливу увагу приділяють системі мотивування та розв'язанню конфліктів.

Результати досліджень за методикою К. Камерона та Р. Куїнна «Інструмент оцінювання організаційної культури» наведені в таблиці 3. Параметри А, В, С

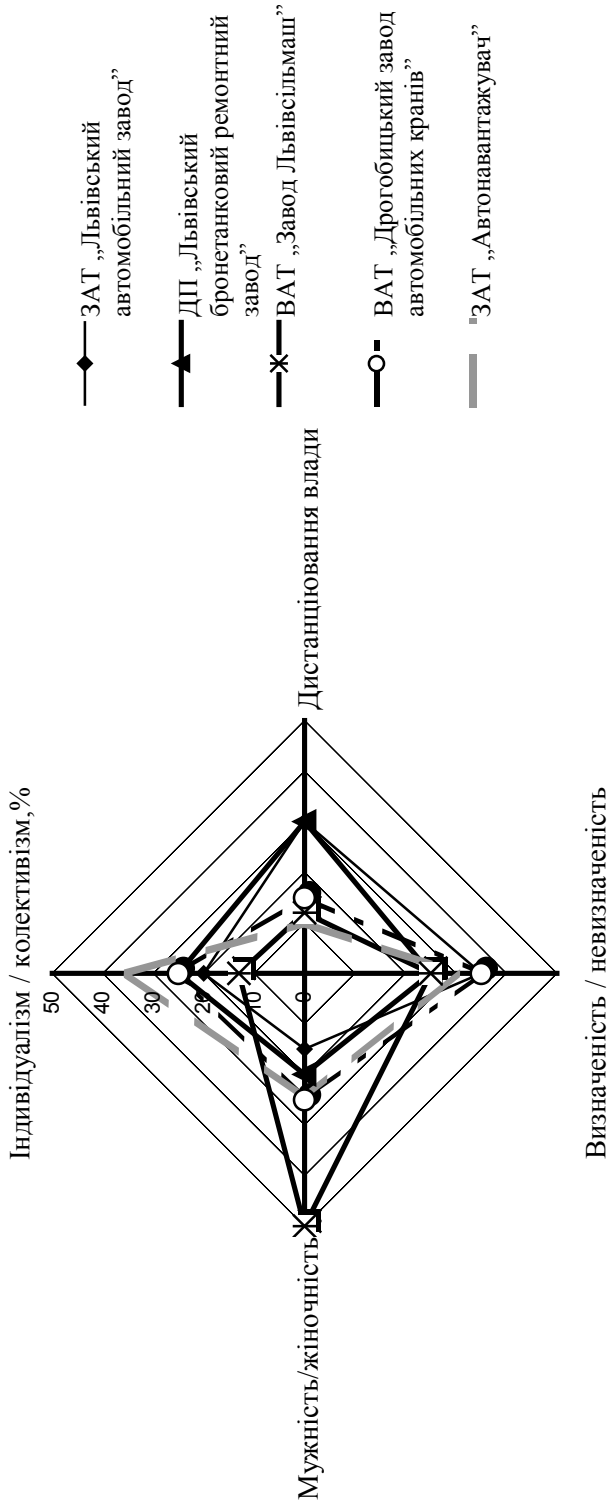


Рис. 1. Профілі корпоративної культури досліджуваних підприємств за методикою Г. Хофштеде і Д. Болінже

та D відображають, відповідно, співвідношення між клановим, адхократичним, ринковим та ієрархічним типами культури.

Графічна інтерпретація зазначених видів корпоративної культури наведена на рисунку 2.

Згідно з результатами дослідження за методикою К. Камерона та Р. Куїнна» можемо виокремити домінуючий тип культури машинобудівних підприємств (табл. 4).

За результатами анкетування щодо оцінювання факторів впливу на корпоративну культуру визначено вплив кожної групи факторів, виокремлено найбільш важливі стосовно розвитку корпоративної культури для кожного із досліджуваних підприємств. Результати дослідження представлені у таблиці 5.

Зважаючи на розроблені класифікації вищеперелічених науковців, необхідно зауважити, що специфіка вітчизняних машинобудівних підприємств вимагає дослідження особливостей розвитку їх корпоративної культури. Проведене анкетування дало змогу деталізувати види корпоративної культури, виявити їх

Таблиця 3

Показники корпоративної культури машинобудівних підприємств України

Досліджувані підприємства	Фактори, які оцінювались для визначення виду корпоративної культури, %					
	Характеристика підприємства	Стиль керівництва на підприємстві	Управління найманими працівниками	Об'єднуюча сутність підприємства	Стратегічні цілі	Критерії успіху
ЗАТ «Львівський автомобільний завод»	A = 20 B = 10 C = 20 D = 50	A = 25 B = 15 C = 15 D = 45	A = 20 B = 10 C = 40 D = 30	A = 20 B = 15 C = 20 D = 45	A = 25 B = 45 C = 15 D = 15	A = 45 B = 25 C = 15 D = 15
ДП «Львівський бронетанковий ремонтний завод»	A = 35 B = 18 C = 32 D = 10	A = 15 B = 15 C = 25 D = 45	A = 40 B = 10 C = 25 D = 25	A = 55 B = 10 C = 20 D = 15	A = 25 B = 10 C = 20 D = 45	A = 75 B = 5 C = 10 D = 10
ВАТ «Завод Львівсільмаш»	A = 55 B = 5 C = 20 D = 20	A = 25 B = 25 C = 25 D = 25	A = 40 B = 30 C = 20 D = 10	A = 45 B = 15 C = 12 D = 28	A = 30 B = 30 C = 20 D = 20	A = 43 B = 32 C = 10 D = 15
ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»	A = 35 B = 25 C = 15 D = 25	A = 10 B = 20 C = 30 D = 40	A = 25 B = 25 C = 25 D = 25	A = 30 B = 30 C = 20 D = 20	A = 15 B = 30 C = 25 D = 30	A = 40 B = 40 C = 10 D = 10
ЗАТ «Автовантажувач»	A = 16 B = 28 C = 22 D = 34	A = 21 B = 19 C = 18 D = 42	A = 38 B = 21 C = 16 D = 25	A = 27 B = 18 C = 22 D = 33	A = 31 B = 15 C = 16 D = 28	A = 31 B = 19 C = 20 D = 30

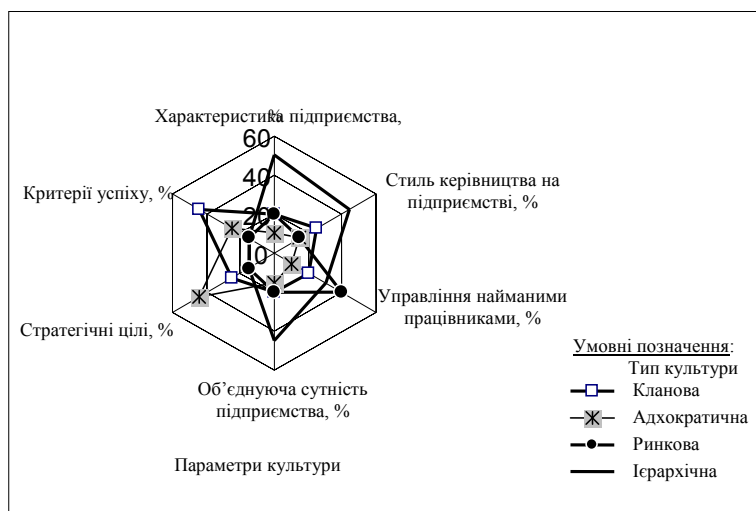


Рис. 2. Графічна інтерпретація видів корпоративної культури у ЗАТ «Львівський автомобільний завод»

Таблиця 4

Характеристика домінуючої корпоративної культури досліджуваних машинобудівних підприємств

Підприємство	Середнє значення параметрів <i>A, B, C</i> та <i>D, %</i>	Домінуючий вид корпоративної культури згідно з результатами проведеного дослідження
ЗАТ «Львівський автомобільний завод»	<i>A</i> = 26, <i>B</i> = 20, <i>C</i> = 21, <i>D</i> = 33	На підприємстві домінує ієрархічна культура в поєднанні з елементами кланової культури. Характерними ознаками ієрархічної культури є твердість керівництва, його раціональне мислення, орієнтація на досягнення кінцевого результату, підвищення конкурентоспроможності продукції та репутації підприємства, стабільний ріст рентабельності. Окрім цього, на підприємстві спостерігається атмосфера спілкування, працівники мають спільні інтереси (заміський відпочинок, відвідування кінотеатрів), із покоління в покоління передаються легенди про діяльність заводу, існує відданість традиціям. Підприємство сприяє моральному задоволенню працівників.
ДП «Львівський бронетанковий ремонтний завод»	<i>A</i> = 41, <i>B</i> = 11, <i>C</i> = 22, <i>D</i> = 25	На підприємстві яскраво виражена кланова культура. Керівництво тут відіграє чималу роль, особливістю цього підприємства є те, що на керівні посади беруть працівників із військовим званням. А отже, керівники для працівників є наставниками. Значна увага приділяється соціальному забезпеченню, розвитку, матеріальному, моральному стимулюванню працівників. Працівники добре знають історію заводу, є музеєм підприємства, в якому можна дізнатись про легенди підприємства, найкращих менеджерів, засновників. Підприємство заохочує працівників до створення нових ідей.



Продовження табл. 4

Підприємство	Середнє значення параметрів $A, B, C$ та $D, \%$	Домінуючий вид корпоративної культури згідно з результатами проведеного дослідження
ВАТ «Завод Львів-сільмаш»	$A = 40,$ $B = 23,$ $C = 18,$ $D = 17$	Домінує клановий тип культури на підприємстві. Проте фінансові труднощі у його діяльності не дозволяють забезпечити високий рівень даної культури.
ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»	$A = 26,$ $B = 28,$ $C = 21,$ $D = 25$	Характерними ознаками домінуючої адхократично-кланової культури на підприємстві є: динамічний розвиток, відданість працівників роботі, керівники-інноватори, які орієнтуються на виготовлення унікальної продукції. Працівники згуртовані, вільно виражають свої думки, пропонують креативні рішення. На підприємстві високий рівень матеріального та морального стимулювання працівників.
ЗАТ «Автовантажувач»	$A = 27,$ $B = 20,$ $C = 19,$ $D = 32$	Проявляються ієрархічно-кланова та адхократично-ринкова культура, що має елементи ієрархічної.

Таблиця 5

Співвідношення між факторами впливу на розвиток КК

Фактори впливу на КК, відсоткове співвідношення	Підприємства				
	ЗАТ «Львівський автомобільний завод»	ДП «Львівський бронетанковий ремонтний завод»	ВАТ «Завод Львівсільмаш»	ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»	ЗАТ «Автовантажувач»
Документального забезпечення КК	4	2	1	7	5
Кадрового складу	12	13	9	15	11
Врахування цінностей власників підприємства та працівників	11	12	<b>46</b>	15	<b>18</b>
Забезпечення умовами і засобами праці	13	15	9	12	17
Забезпечення екстеріоризації КК	9	7	3	10	8
Соціального розвитку	16	<b>22</b>	15	18	14
Інтелектуального розвитку	<b>25 *</b>	15	12	16	<b>18</b>
Фінансово-економічні	10	14	5	7	9

\* фактор, який має найбільший вплив на розвиток КК.

особливості для кожного підприємства. На основі дослідження та узагальнення існуючих класифікацій запропоновано нову класифікаційну ознаку у типології корпоративної культури – за способом впливу на розвиток підприємства. Вона передбачає виокремлення корпоративної культури таких видів: нормативна, ціннісно-орієнтована, креативна, соціального розвитку, інтелектуального розвитку, фінансово орієнтована, корпоративна культура створення образу та інвестиційно орієнтована «прозора» корпоративна культура. Така більш розширена типологія корпоративної культури машинобудівних підприємств дозволяє проаналізувати соціокультурний, інтелектуальний, нормативний та фінансові аспекти корпоративної культури. Це дає можливість сформувати профіль існуючої корпоративної культури для досліджуваного підприємства на підставі уточненої класифікації видів корпоративної культури (рис. 3).

Визначення виду корпоративної культури машинобудівних підприємств є необхідним для виявлення її особливостей, сильних та слабких сторін, визначення домінуючого виду культури, прийняття рішень про подальший її розвиток. Це дасть можливість:

- установити пріоритетність факторів розвитку корпоративної культури;
- забезпечити формування корпоративного духу та високої дисципліни праці;
- спрямовувати розроблення стратегії на ефективний розвиток корпорації;
- розробляти конкретні заходи з удосконалення діяльності корпорації на стадії поточного планування;
- покращити управління персоналом на засадах підвищення якості кваліфікації та перепідготовки працівників;
- застосовувати корпоративну культуру як чинник формування інноваційної моделі діяльності корпорації;

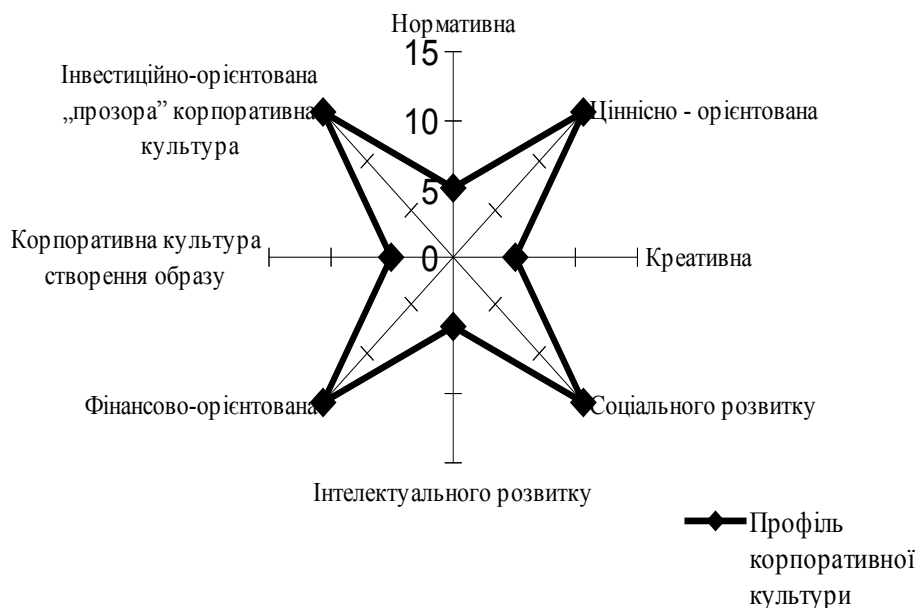


Рис. 3. Профіль корпоративної культури підприємства

- застосовувати корпоративну культуру як додатковий чинник при обґрунтуванні шляхів залучення як іноземних, так і вітчизняних інвестицій.

Список використаних джерел

1. Hofstede G. Culture's Consequences, USA, 1980.
2. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура. Монографія / За заг. ред. А.Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
3. Камерон К.С., Куинн Р.И. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 310 с.
4. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
5. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Уч. пособ. – М.: Дело, 199. – 496 с.
6. Корпоративна культура: Навч. посіб. / Під заг. ред. Г.Л. Хатеа. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
7. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособ. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 455 с.

***Кузьмин О.Е., Бала О.И. Метод детерминирования видов корпоративной культуры в машиностроительных предприятиях.***

Рассмотрены основные подходы к определению вида корпоративной культуры предприятий. Рассмотрена возможность их применения, на примере машиностроительных предприятий Львовской области. Предложено усовершенствовать типологию корпоративной культуры с учетом способа влияния корпоративной культуры на развитие предприятия.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, виды корпоративной культуры, предприятия машиностроения Львовской области, инструменты определения вида корпоративной культуры.

***Kuzmin O.Y., Bala O.I. Method of Determination of Types of Corporate Culture at Machine-Building Enterprises.***

The basic going is considered near determination of type of corporate culture of enterprises. Possibility of their application is considered, on the example of machine-building enterprises of the Lvov area. It is offered to perfect type of corporate culture with the account of method of influencing of corporate culture on development of enterprise.

*Key words:* corporate culture, types of corporate culture, machine-building enterprises of the Lviv region, instruments of determination of type of corporate culture.

Надійшло 06.12.2007 р.