

*Ганус А.І., Іваницький В.Д., Власенко А.В.,
м. Харків, Україна*

ПРОЕКТУВАННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ НАДАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Вступ. Корпоративна культура організації – складне і багаторівневе поняття, яке за своїм змістом суттєво відрізняється від поняття загальної культури своєю комерційною спрямованістю. Вона також уявляє собою для конкретної організації певну суміш декількох, здебільше чотирьох, основних типів культури, які мають бути узгоджені (збалансовані) поміж собою. В ринковій економіці, особливо в умовах кризи, необхідно зростає роль корпоративної культури, її рівня та спрямованості в загальній стратегії розвитку і удосконалення конкурентоспроможності організацій. Однак, на жаль, ще мало організацій, що займаються формуванням та впровадженням корпоративних цінностей, проектуванням більш високого рівня корпоративної культури. Слід зауважити, що в нашому дослідженні корпоративна культура того чи іншого рівня притаманна будь-якій бізнес організації і не співпадає з поняттям корпораційної, асоціативної культури певної професійної верстви як, наприклад, медичних спеціалістів.

Актуальність і водночас складність проблеми проектування більш високого рівня корпоративної культури полягає в тому, що керівництву на фоні його прагнення до максимуму прибутковості, загалом важко але необхідно усвідомити значимість високого рівня корпоративної культури, яку все частіше називають нематеріальною основою конкурентоспроможності організації. Проектування високого рівня культури для створення конкурентоспроможної організації, що має як індивідуальність поведінки, так і загальні цінності, можливе лише в результаті послідовного формування цілісної системи поглядів, переконань та норм такої професійної поведінки, складовою якої є особиста внутрішня культура гуманістичного напрямку усього персоналу. Таким чином, проектування та наступне формування сильної корпоративної культури повинно починатися з кожного співробітника, і ця культура має бути гуманістичною за своїми принципами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Корпоративну культуру як одну з конкурентних переваг комерційної організації досліджують у західній економічній літературі, починаючи з 1980-х років. Піонерами в цьому напрямі були відомий дослідник Р. Акоф, одержавший почесне звання «Людина Ренесансу» та його науковий керівник У. Черчмен. Істот-

ний внесок у дослідження проблем культури організацій зробили Т. Пітерс, А. Маслоу, Р. Уотермен, М. Армстронг, Г. Даулінг, К. Камерон, Е. Шейн, Ф. Котлер, Капітонов, Р. Кричевский, Б. Мільнер, та інші вітчизняні дослідники. Проте в наукових працях чітко не визначено роль розвитку корпоративної культури як основної нематеріальної конкурентної переваги, а також відсутні аналітичні методи оцінки її рівня для конкретного підприємства. Зовсім відсутня методика і саме поняття проектування рівня культури, хоч існує запропонована Р. Акофом методологія проектування ідеального (бажаного) майбутнього.

Мета дослідження та постановка проблеми. Мета статті полягає в необхідності визначення ролі корпоративної культури як стратегічної конкурентної переваги підприємства, а також проектуванні профіля бажаної корпоративної культури на прикладі конкретного підприємства. Наукова проблема полягає у відсутності на більшості підприємств розуміння значення рівня корпоративної культури, що в свою чергу впливає на конкурентоспроможність компанії.

Виклад основного матеріалу. Кожне підприємство в умовах ринку прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від результативності цих дій підприємство може отримати собі конкурентну перевагу, яка виступає основою забезпечення КСП підприємства, а також складовою частиною стратегічного потенціалу [3]. Підкреслимо наш принцип, згідно з яким важливою конкурентною перевагою підприємства виступає досить високий рівень його корпоративної культури.

Можно спростовано стверджувати, що корпоративна культура – це певний рівень майстерності, вміння як керівництва, так і персоналу працювати ефективно на всіх рівнях і у всіх функціональних сферах. Це буде означати, що ефективність і конкурентоспроможність підприємства суттєво залежать від рівня його культури. Отже, про те, наскільки високий рівень культури, можна судити за рівнем економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства, і навпаки. Низька конкурентоспроможність і незначний економічний ефект дозволяють говорити, що принаймні один з структурних елементів корпоративної культури підприємства слабкий, а якість виконання визначених йому функцій - низька. Отже, саме рівень культури підприємства і зумовлює рівень конкурентоспроможності. Тепер наведемо наше визначення.

Корпоративна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого

впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові.

Корпоративна культура базується на основоположних етичних принципах та цінностях, які поділяються членами компанії. Ці цінності в різних корпораціях можуть бути різними і в тому числі в залежності від того, чиї інтереси лежать в основі діяльності компанії: самої компанії в цілому або окремих її членів. Але, високий рівень корпоративної культури є важливим стратегічним чинником, мобілізуючим всі структурні ланки корпорації та її окремих працівників на досягнення поставлених цілей у рамках задекларованої місії компанії.

Вирішальним чинником у становленні корпоративної культури є філософія компанії або іншими словами, принципи, яким слідє керівництво компанії. Формування таких принципів має на меті створити в очах своїх співробітників і в зовнішньому середовищі певний імідж корпорації. На імідж корпорації також впливає тип спільної діяльності – характер взаємодії працівників в рамках колективної праці, спосіб організації такої праці.

Існує кілька типів корпоративних культур. Відповідно до загальних характеристик компанії корпоративні культури класифікують, як показано на рисунку 1, на: кланові або патерналістські; адхократичні або венчурні; ієрархічні або бюрократичні; ринкові або підприємницькі.

1. Організації з клановою культурою фокусують увагу на гнучкості в ухваленні рішень усередині організації, турботі про людей, доброму почутті до споживачів. Лідери в таких організаціях – вихователі. Організація об'єднується за рахунок відданості і традицій. Високе значення надається моральному клімату та згуртованості колективу.

2. В адхократичному типу культури фокусують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з високою гнучкістю і індивідуальним підходом до людей, люди готові йти на ризик. Лідери в таких організаціях – новатори.

3. Ієрархічна культура характерна для організацій, які фокусують увагу на внутрішній підтримці у поєднанні з потрібною стабільністю і контролем. У організаціях з ієрархічною культурою формалізоване і структуроване місце роботи для кожного. Лідери в таких організаціях – раціонально мислячі координатори і організатори. Організацію об'єднують формальні правила.

4. Організації з ринковою культурою акцентують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з необхідною стабільністю і контролем. Головною турботою організації є виконання поставленого завдання і

досягнення мети. Лідери в таких організаціях – тверді керівники і жорсткі конкуренти. Організацію зв’язує бажання перемагати.

В залежності від орієнтації компанії на внутрішнє або зовнішнє середовище корпоративні культури поділяють на інтровертні та екстравертні.

Інтровертна корпоративна культура характеризується акцентуванням уваги на внутрішньому середовищі організації (структурі, процесах, ресурсах), на внутрішніх зв’язках і стосунках фірми (між підрозділами, працівниками).

Організації з екстравертною культурою зосереджують увагу на зовнішніх зв’язках і стосунках, активно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Для кількісної оцінки корпоративної культури умовного підприємства ПАТ «Стріла» перейдемо до запропонованого авторами при участі магістра Крисенко А.В. методичного підходу. З метою його ілюстрації побудуємо профілі корпоративної культури конкретного підприємства. Для цього одержимо експертну оцінку складових корпоративної культури ПАТ «Стріла».

Використаємо оціночну таблицю, яка вимагає бального заповнення по шести пунктам, кожен з яких має чотири альтернативи (А, В, С та D), між якими будемо розподіляти 100 балів. Першим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка існуючого стану корпоративної культури підприємства, а саме заповнення стовпця «Поточний стан» таблиці 1. Другим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка бажаного стану корпоративної культури ПАТ «Стріла», виходячи з бачення корпоративної культури підприємства через п’ять років. Заповнення стовпця «Бажаний стан» ґрунтуватиметься на виявлених при якісній оцінці «проблемних зонах» корпоративної культури підприємства. Заповнення оціночної таблиці ґрунтується на зібраній та узагальненій експертній оцінці корпоративної культури працівниками управлінського апарату ПАТ «Стріла».

Таблиця 1 – Узагальнена бальна оцінка корпоративної культури ПАТ «Стріла»

| 1. Найважливіші характеристики ПАТ «Стріла» | | Поточний стан | Бажаний стан |
|---|---|---------------|--------------|
| А | Підприємство подібне до великої сім’ї. Працівники мають багато спільного. | 20 | 20 |
| В | Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик. | 5 | 10 |
| С | Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. | 15 | 50 |

| | | | |
|--|--|---------------|--------------|
| | Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети. | | |
| D | Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами. | 60 | 20 |
| УСЬОГО (балів): | | 100 | 100 |
| 2. Загальний стиль лідерства на ПАТ «Стріла» | | Поточний стан | Бажаний стан |
| A | Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомоги і навчити. | 20 | 20 |
| B | Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику. | 10 | 10 |
| C | Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати. | 20 | 45 |
| D | Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності. | 50 | 25 |
| УСЬОГО (балів): | | 100 | 100 |
| 3. Стиль менеджменту на ПАТ «Стріла» (управління найманими працівниками) | | Поточний стан | Бажаний стан |
| A | Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, однастайності і участі в ухваленні рішень. | 25 | 25 |
| B | Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самотності. | 5 | 10 |
| C | Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень. | 20 | 40 |
| D | Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу. | 50 | 25 |
| УСЬОГО (балів): | | 100 | 100 |
| 4. Посидуюча сутність ПАТ «Стріла» | | Поточний стан | Бажаний стан |
| A | Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже | 30 | 30 |

| | | | |
|------------------------------------|---|----------|---------|
| | високо. | | |
| В | Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах. | 10 | 25 |
| С | Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога. | 20 | 30 |
| Д | Підприємство зв'язує формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства. | 40 | 15 |
| УСЬОГО (балів): | | 100 | 100 |
| 5. Стратегічні цілі ПАТ «Стріла» | | Поточний | Бажаний |
| А | Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть. | 10 | 10 |
| В | Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства. | 10 | 25 |
| С | Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку. | 30 | 40 |
| Д | Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій. | 50 | 25 |
| УСЬОГО (балів): | | 100 | 100 |
| 6. Критерії успіху на ПАТ «Стріла» | | Поточний | Бажаний |
| А | Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей. | 25 | 25 |
| В | Підприємство визначає успіх через володіння новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку. | 5 | 15 |
| С | Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку. | 20 | 40 |
| Д | Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах. | 50 | 20 |
| УСЬОГО (балів): | | 100 | 100 |

Бальні оцінки, отримані в таблиці 1, дають нам загальну тенденцію щодо домінування певного типу корпоративної культури на ПАТ «Стріла». Після бального заповнення таблиці 1 перейдемо до статистичної обробки отриманих даних – заповнимо матрицю, представлену в таблиці 2.

Таблиця 2 – Матриця результатів бальної оцінки корпоративної культури

| Відповіді за стовпцем «Поточний стан» | | | | | Відповіді за стовпцем «Бажаний стан» | | | | |
|---------------------------------------|--------------|----|----|----|--------------------------------------|--------------|----|----|----|
| № запитання | Альтернатива | | | | № запитання | Альтернатива | | | |
| | A | B | C | D | | A | B | C | D |
| 1 | 20 | 5 | 15 | 60 | 1 | 20 | 10 | 50 | 20 |
| 2 | 20 | 10 | 20 | 50 | 2 | 20 | 10 | 45 | 25 |
| 3 | 25 | 5 | 20 | 50 | 3 | 25 | 10 | 40 | 25 |
| 4 | 30 | 10 | 20 | 40 | 4 | 30 | 25 | 30 | 15 |
| 5 | 10 | 10 | 30 | 50 | 5 | 10 | 25 | 40 | 25 |
| 6 | 25 | 5 | 20 | 50 | 6 | 25 | 15 | 40 | 20 |

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів корпоративної культури необхідно заповнити бланк, запропонований в таблиці 3.

Таблиця 3. – Бланк для статистичної обробки бальної оцінки

| Відповіді за стовпцем «Поточний стан» | | | Відповіді за стовпцем «Бажаний стан» | | |
|---------------------------------------|------------|-----------------------------|--------------------------------------|------------|-----------------------------|
| Альтернатива | Сума балів | Середній бал (Сума балів:6) | Альтернатива | Сума балів | Середній бал (Сума балів:6) |
| A | 130 | 22 | A | 130 | 22 |
| B | 45 | 8 | B | 95 | 15 |
| C | 125 | 21 | C | 245 | 41 |
| D | 300 | 50 | D | 130 | 22 |
| УСЬОГО: | 600 | 100 | УСЬОГО: | 600 | 100 |

Аналізуючи результати таблиці 3., одержимо такі висновки:

- поточний стан корпоративної культури ПАТ «Стріла» характеризується домінуванням альтернативи D=50 балів, альтернатива A отримала 22 бали, альтернатива C=21 бал, а найменше альтернатива B=8 балів.
- бажаний стан корпоративної культури ПАТ «Стріла» характеризується домінуванням альтернативи C=41 бал, альтернатива A отримала 22 бали, альтернатива D=22 бали, найменше – альтернатива B=15 балів.

Відтак, корпоративна культура ПАТ «Стріла» характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури. ПАТ «Стріла» можемо характеризувати як формалізовані і структуровані місця роботи, а роботою найманого персоналу управляють за допомогою формалізованих процедур. Керівники та лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства, постійність роботи з постачальниками.

Але окрім ієрархічного типу, корпоративна культура ПАТ «Стріла» характеризується середнім рівнем вираженості кланового та ринкового типу культури, найслабіше виражений адхократичний тип корпоративної культури. Тобто, корпоративна культура ПАТ «Стріла» є неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву. Корпоративній культурі ПАТ «Стріла» необхідна сумісність з вимогами зовнішнього середовища, в якому доводиться існувати.

Перейдемо до побудови профілю бажаної корпоративної культури ПАТ «Стріла» за оцінками стовпця «Бажаний стан» таблиці 1. Середні оцінки для кожної альтернативи (A=22, B=15, C=41 і D=22) стовпця «Бажаний стан» таблиці 1 наносимо на діаграму, таким чином отримуємо профіль бажаної корпоративної культури ПАТ «Стріла». Як бачимо, бажана корпоративна культура ПАТ «Стріла» характеризується певним домінуванням ринкового типу корпоративної культури. Другою за домінантністю має залишитись клановий тип корпоративної культури, його бальна оцінка не змінилась. Отже, керівництво підприємства має продовжувати фокусувати увагу на збереженні цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника. Тобто, бажана корпоративна культура ПАТ «Стріла» має акцентуватися на кожному з чотирьох типів культури, при цьому найсильнішою має стати саме ринковий тип корпоративної культури.

Нанесемо нинішній та бажаний профілі корпоративної культури ПАТ «Стріла» на загальну діаграму (рисунок 2). Зображення обох профілів корпоративної культури на одній діаграмі дозволяє порівняти, в якій мірі нинішня культура відповідає бажаній, а також дає можливість визначити, в чому саме її потрібно змінити для досягнення відповідності. Хоча більша частина площі профілю нинішньої корпоративної культури співпадає з профілем бажаної, аналіз рисунку 2 свідчить про суттєву відмінність між профілями. Профіль бажаної корпоративної культури суттєво змістився відносно профілю нинішньої культури підприємства. За рахунок суттєвого зменшення площі ієрархічного типу культури (в нижньому лівому квадраті), відбулося збільшення площі ринкового типу культури (в нижньому правому квадраті) та збільшення площі адхократичного типу культури (в верхньому правому квадранті), площа кланового типу культури не змінилась. Для кількісного зіставлення профілів корпоративної культури

ПАТ «Стріла» розрахуємо відхилення оцінок альтернатив бажаної та нинішньої культури. Таблиця 4 – Відхилення оцінок профілю бажаної корпоративної культури

| Профіль нинішньої корпоративної культури ПАТ «Стріла» | | Профіль бажаної корпоративної культури ПАТ «Стріла» | | Відхилення середніх оцінок Δ (ст.4-ст.2) |
|---|-----------------------------|---|-----------------------------|---|
| Альтернатива | Середня оцінка альтернативи | Альтернатива | Середня оцінка альтернативи | |
| A | 22 | A | 22 | 0 |
| B | 8 | B | 15 | + 7 |
| C | 21 | C | 41 | + 20 |
| D | 50 | D | 22 | - 28 |

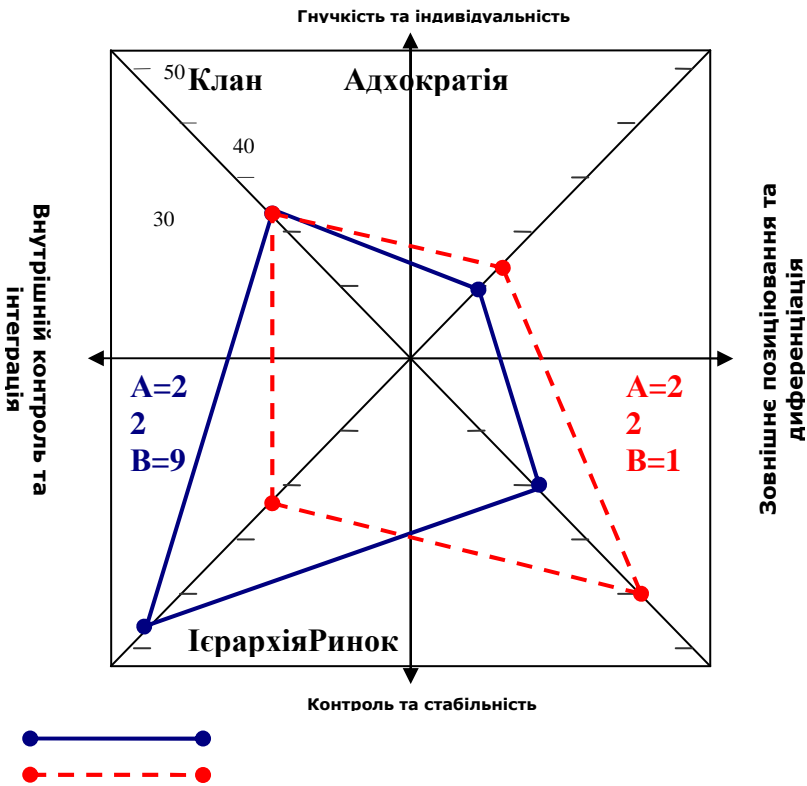


Рисунок 2 – Зіставлення профілів нинішньої та бажаної корпоративної культури ПАТ «Стріла»

За результатами розрахунків таблиці 4 бачимо, що за рахунок зменшення оцінки ієрархічного типу культури на 28 балів відбулося збільшення оцінки адхократичного типу культури на 7 балів та ринкового типу культури на 20 балів, оцінка кланового типу корпоративної культури в бажаному профілі залишилася без змін. Відбулася зміна домінантного типу корпоративної культури ПАТ «Стріла» – від ієрархічного типу (50 балів) в профілі нинішньої культури до ринкового типу (41 бал) в профілі бажаної корпоративної культури підприємства. Порівнюємо особливості домінантних типів корпоративної культури в нинішньому та бажаному профілі культури ПАТ «Стріла» .

Таблиця 5 – Порівняльний аналіз нинішнього та бажаного профілів

| Профіль нинішньої корпоративної культури ПАТ «Стріла» | Профіль бажаної корпоративної культури ПАТ «Стріла» |
|---|---|
| 1. Домінантний тип корпоративної культури та його особливості | |
| <p>Ієрархічний тип корпоративної культури</p> <ul style="list-style-type: none"> - формалізоване і структуроване місце роботи, роботою найманого персоналу управляють формалізовані процедури; - керівники та лідери – раціонально мислячі координатори і організатори; - підприємство об'єднують формальні правила і офіційна політика; - успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіках і низьких витратах; - управління найнятими робітниками полягає в забезпеченні гарантії зайнятості і забезпечення довгострокової передбаченості; - довгострокові плани підприємства полягають в забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. | <p>Ринковий тип корпоративної культури</p> <ul style="list-style-type: none"> - підприємство орієнтується на результати, головною турботою має бути виконання поставленого завдання; - лідери і керівники підприємства – тверді керівники і суворі конкуренти, непохитні і вимогливі; - підприємство об'єднує воедино акцент на прагненні перемагати; - успіх визначається в термінах проникнення на ринки і збільшення ринкової частки, важливе конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку; - працівники мають бути цілеспрямованими та змагатися між собою; - фокус перспективної стратегії має бути налаштований на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань |

| | |
|---|--|
| 2. Сила типів корпоративної культури в профілі | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ієрархічний тип – 50 балів; 2. Клановий тип – 22 бали; 3. Ринковий тип – 21 бал; 4. Адхократичний тип – 8 балів. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ринковий тип – 41 бал; 2. Клановий тип – 22 бали; 3. Ієрархічний тип – 22 бали; 4. Адхократичний тип – 15 балів. |
| 3. Однорідність корпоративної культури | |
| Нинішня корпоративна культура є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву. | Бажана корпоративна культура характеризується однорідністю та збалансованістю, оскільки акцентується увага на кожному з чотирьох типів культури. |
| 4. Узгодженість корпоративної культури | |
| Корпоративна культура є узгодженою, оскільки стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, домінантні характеристики підприємства і підходи до управління найнятими робітниками мають тенденцію робити акцент на одному і тому ж наборі культурних цінностей. | |
| 5. Критерії ефективності, на яких фокусується увага згідно домінантного типу корпоративної культури | |
| <ul style="list-style-type: none"> - внутрішній контроль та інтеграція; - контроль та стабільність; - рентабельність; - своєчасність; - гладке функціонування. | <ul style="list-style-type: none"> - зовнішнє позиціонування та диференціація; - контроль та стабільність; - ринкова частка; - досягнення цілей. |
| 6. Конкуруючі цінності загального менеджменту якості (TQM) | |
| <ul style="list-style-type: none"> - виявляти та виміряти помилки; - контролювати процеси; - систематично вирішувати проблеми; - застосовувати інструменти якості. | <ul style="list-style-type: none"> - виміряти переваги споживачів; - підвищувати продуктивність; - здійснювати творче партнерство; - підвищувати конкурентоспроможність; - залучати споживачів та постачальників. |

Отже, в результаті зіставлення профілю нинішньої та бажаної корпоративної культури ПАТ «Стріла» були виявлені суттєві відмінності між даними профілями. В ході аналізу були виявлені наступні завдання,

вирішення яких сприятиме переорієнтації від існуючої ієрархічної до бажаної ринкової корпоративної культури:

- необхідність зміни акцентів в діяльності підприємства з внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації у поєднанні з необхідним рівнем стабільності та контролю;
- необхідність перегляду вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»;
- необхідність орієнтації керівництва підприємства на досягнення результатів, виконання поставлених завдань, конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку;
- керівництво підприємства має продовжувати фокусувати увагу на збереженні цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника;
- необхідність заохочення вищим керівництвом інноваційності, новаторства, особистої ініціативи та свободи працівників підприємства, а також спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи.

В результаті аналізу профілів корпоративної культури ПАТ «Стріла», було отримано певну величину невідповідності між профілями нинішньої і бажаної культури, що в свою чергу дає чітке уявлення, на яких питаннях слід зосередити увагу. Ці питання висвітлені у вигляді таблиці 6.

Таблиця 6 – Необхідні напрямки зміни корпоративної культури

| Кланова культура | Адхократична культура |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> підвищити; <input type="checkbox"/> знизити; <input checked="" type="checkbox"/> залишити на існуючому рівні. | <input checked="" type="checkbox"/> підвищити; <input type="checkbox"/> знизити; <input type="checkbox"/> залишити на існуючому рівні. |
| <u>Передбачає...</u> <ul style="list-style-type: none"> - створення кращого морального клімату; - збереження цінностей колективного духу; - демонстрація керівництвом турботи про працівників; - більш відчутне визнання заслуг найманих працівників; - розвиток особистості | <u>Передбачає...</u> <ul style="list-style-type: none"> - повернення підприємництву динамізму; - створення умов, в яких безпечно йти на ризик; - заохочення творчих альтернатив; - формування гнучкості та пристосовності; - перевірку нових ідей; - перехід підприємства в ранг |

| | |
|--|--|
| <p>кожного працівника;</p> <ul style="list-style-type: none"> - необхідність зустрічі керівництва з найманими працівниками; - заохочення бригадної роботи, участі, залученості та особистої ініціативи працівників; - створення високого рівня довіри; - заохочення самоуправління; - більше спілкування на паралельних рівнях управління. | <p>новаторства;</p> <ul style="list-style-type: none"> - спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи; - заохочення новаторства, креативності та інноваційності серед працівників; - терпиме відношення до помилок, здійснюваних вперше; - більш уважне вислуховування споживачів, вивчення їх потреб. |
| <p>Ієрархічна культура</p> | <p>Ринкова культура</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> підвищити; <input checked="" type="checkbox"/> знизити; <input type="checkbox"/> залишити на існуючому рівні. | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> підвищити; <input type="checkbox"/> знизити; <input type="checkbox"/> залишити на існуючому рівні. |
| <p><u>Передбачає...</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - вдосконаленні організаційної структури в бік зменшення її «забюрократизованості»; - усунення некорисних формальних правил та процедур, якісна та кількісна їх зміна; - затвердження чіткої нормативної бази з корпоративної культури: Кодексу корпоративної культури, Кодексу ділової поведінки співробітників, Кодексу взаємин з клієнтами та діловими партнерами; - усунення незв'язаної з необхідністю звітності; - зменшення контрольних | <p><u>Передбачає...</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - орієнтацію керівництва на досягнення результатів та виконання поставлених завдань; - орієнтацію на конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку; - налаштування зовнішнього фокусу уваги та диференціації, у поєднанні з необхідним рівнем стабільності та контролю; - налаштування фокусу перспективної стратегії на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей; - підтримку прагнення перемагати; - фокусування уваги на |

| | |
|---|---|
| <p>пунктів та бюрократичної тяганини;</p> <ul style="list-style-type: none"> - усунення бюрократичної бумажної роботи; - послаблення мікроменеджменту; - усунення незв'язаних з необхідністю обмежень; - більше децентралізованих рішень. | <p>ключових цілях;</p> <ul style="list-style-type: none"> - розроблення системи ефективної мотивації працівників; - заохочення цілеспрямованості працівників. |
|---|---|

Висновки. Корпоративну культуру комерційних організацій, зокрема підприємств, в сучасному менеджменті розподіляють на чотири типи, які можуть взаємодіяти і створювати конкретну сумішню корпоративну культуру. Доведено, що кожен з типів взаємодіючих корпоративних культур по-різному впливає на розвиток корпоративної культури та на конкурентоспроможність підприємства в цілому. Тому можливий вибір найбільш здатного для конкретних умов типу культури за допомогою опитування та експертних процедур асесменту.

На жаль, проблеми проектування та формування корпоративної культури вітчизняних підприємств, особливо у молодих компаніях, часто не вирішуються, а спрощуються і тим самим зводяться до впровадження іміджевих та розважальних програм, тоді як потенціал корпоративної культури може бути розкритий тільки за умови її стратегічного соціального напрямку.

Слід підкреслити, що у забезпеченні унікального конкурентоспроможного стану підприємства, потрібного в умовах євроінтеграції України, особливо важливу роль відіграє корпоративна культура комерційних підприємств, яка відноситься до рідкісних і найбільш складних нематеріальних стратегічних ресурсів, які майже неможливо скопіювати.

Список літератури: 1. *Р. Акофф*. Планирование будущего корпораций, М., «Мир», 1985, с. 320. 2. *Акофф Р.Л.* Идеализированное проектирование. Создание будущего организации. /Р. Акофф; – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 265 с. 3. *Крисенко А. В, Іваницький В.Д.*, Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства. .Харків, Вісник НТУ «ХП», №24, 2013, – 178 с. 4. *Портер М.*, Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альбина Бизнес Бук, 2006.– 454 с. 5. *Кныш М. И.*, Конкурентные стратегии: Учеб. пособ. / М. И. Кныш. – СПб., 2000. – 284 с. 6. *Ганус А.И., Іваницький В. Д.*, Уровень корпоративной культуры как основное кон-

курентное преимущество предприятия. //Культура народов Причерноморья, Научный журнал . – 2013. – № 256.-с. 220-225.

Bibliography (transliterated): 1. R. Akoff. Planirovanie budushhego korporacij, M., «Mir», 1985, s. 320. 2. Akoff R.L. Idealizirovannoe proektirovanie. Sozdanie budushhego organizacii. /R. Akoff; – Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2007. – 265 s. 3. Krisenko A. V, Ivanic'kij V.D., Korporativna kul'tura jak osnovna konkurentna perevaga pidpriemstva. .Harkiv, Visnik NTU «HPI», №24, 2013, – 178 s. 4. Porter M., Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentok / M. Porter; per. s angl.. – M.: Al'bina Biznes Buk, 2006.– 454 s. 5. Knysh M. I., Konkurentnye strategii: Ucheb. posob. / M. I. Knysh. – SPb., 2000. – 284 s. 6. Ganus A.I., Ivanickij V. D., Uroven' korporativnoj kul'tury kak osnovnoe konkurentnoe preimushhestvo predprijatija. //Kul'tura narodov Prichernomor'ja, Nauchnyj zhurnal . – 2013. – № 256.-s. 220-225.

А.І. Ганус, В.Д. Іваницький, А.В. Власенко

ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО

В статье обоснована роль корпоративной культуры в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Раскрыта сущность четырех типов корпоративной культуры предприятия. Выявлены основные типы корпоративных культур на конкретном предприятии и оценено их влияние на имидж и конкурентоспособность предприятия.

Ключевые слова: корпоративная культура, типология, корпоративные ценности, конкурентоспособность, персонал, экспертное оценивание.конкурентные преимущества, имидж.

A.I. Ganus, V.D. Ivanitskiy, A.V. Vlasenko

CORPORATE CULTURE AS A KEY COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANY

The role of corporate culture in competitiveness of the enterprise is based in the article. The essence of the influence of corporate culture on the company's competitiveness. The basic types of interaction of corporate culture in the company and its impact on the image and competitiveness.

Keywords: corporate culture, corporate values, competitiveness, staff, competitive advantages, image.

А.І. Ганус, В.Д. Іваницький, А.В. Власенко

ПРОЕКТУВАННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ НАДАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ