

рема використовуючи залежність витрат від обсягу продукції. Отже, стратегічне управління витратами – це система прийняття рішень вищого рівня, тоді як традиційний підхід забезпечує більш деталізовані технології управління витратами на виробничій стадії повного життєвого циклу продукту.

Література

1. Атамас П.Й. Управлінський облік : навч. посібн. / П.Й. Атамас. – Д.-К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 440 с.
2. Аткинсон, Энтони А. Управленческий учет. – 3-е изд. : пер. с англ. / Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер, Роберт С. Каплан, Янг С. Марк. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2005. – 878 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік : підручник. – 3-тє вид. / С.Ф. Голов. – К. : Вид-во "Лібра", 2006. – 704 с.
4. Друри К. Управленческий и производственный учет : учебник : пер. с англ. / К. Друри. – М. : Изд. об. "ЮНИТИ-ДАНА", 2005. – 1071 с.
5. Уорд К. Стратегический управленческий учет : пер. с англ. / К. Уорд. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2002. – 448 с.
6. Шанк Дж. Стратегическое управление издержками / Дж. Шанк, В. Говиндараджан. – СПб. : Изд-во "Бизнес-Микро", 1999. – 342 с.

Шевчук В.Р., Бандура З.Л. Концепция стратегического управления затратами в управленческом учете

Традиционные системы калькулирования издержек в управленческом учете в основном акцентируют внимание на уменьшении величины, фокусируются на производственной стадии жизненного цикла продукта не учитывая стратегическое позиционирование фирмы. И наоборот, стратегическое управление издержками в своей основе сосредоточено не столько на стимулировании роста затрат, сколько на их сокращении, что обусловлено концепцией цепочки создания ценностей и формирует подходы к управлению издержками фирмы исходя из ее стратегического позиционирования.

Ключевые слова: управленческий учет, стратегическое управление издержками, анализ цепочки создания ценностей, стратегические позиции.

Shevchuk V.R., Bandura Z.L. The conception of strategic cost management in management accounting

The cost control system in management accounting the main stress makes on the restraining of the costs, concentrates on manufacturing cycle of total-life-cycle and not takes into strategic position of the firm. On the contrary, strategic cost management the main attention pays to not restraining of the costs but cutting down the costs, is based on the conception of value chain and forms the approaches to the firm's cost management depending on its strategic position.

Keywords: management accounting, strategic cost management, value chain, strategic position.

УДК 330.658.012.32:621(477)

Ст. викл. О.І. Бала, канд. екон. наук;
ст. викл. Н.Я. Петришин, канд. екон. наук;
ст. викл. Я.Ю. Криворучко, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Досліджено особливості розвитку корпоративної культури на машинобудівних підприємствах. Автори розробили модель розвитку корпоративної культури та наве-

ли її характеристику. Для реалізації моделі описано послідовність дій та робіт з розвитку культури підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, модель розвитку, роботи з розвитку.

Актуальність проблеми та її зв'язок з важливими науково-практичними завданнями. Характерними ознаками вітчизняного машинобудування є його цілеспрямованість, невід'ємність від національної економіки та особлива участь у розвитку галузі власників машинобудівних підприємств, менеджерів та персоналу.

У ринкових умовах господарювання персонал відіграє ключову роль у розвитку підприємств машинобудування. Саме тому необхідно правильно організувати роботу підприємства. Увагу в управлінні персоналом необхідно приділяти, починаючи з окремих працівників та завершуючи управління на рівні цілого підприємства. Ефективність цього залежить від міри участі менеджерів, власників та працівників у процесі діяльності. Саме корпоративна культура регулює поведінку працівників та забезпечує дотримання порядку в діяльності підприємства. Тому актуальним завданням менеджерів є розроблення моделі її розвитку.

Аналіз останніх наукових досліджень з досліджуваної проблеми та визначення питань, що не вирішені. Проблемам розвитку корпоративної культури значну увагу приділено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Т.Е. Діл, А.А. Кеннеді, Р.С. Геллегер, Б. Карлоф, Кевін М. Томпсон, О.С. Виханський, К.С. Камерон, Р.І. Куїнн, В.А. Співак, Г.Л. Хаєт та ін. У дослідженнях цих авторів розкрито сутність корпоративної культури, підходи до оцінювання (з позиції типології), фактори впливу на корпоративну культуру (їх особливості), досліджено окремі складники корпоративної культури тощо. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій як в теорії, так і на практиці існує потреба у розробленні моделі розвитку корпоративної культури. Все це зумовлює необхідність наукового вирішення проблеми.

Мета роботи. Метою дослідження є розроблення моделі розвитку корпоративної культури, визначення основних робіт з її розвитку на підприємстві та наведення характеристик розвитку корпоративної культури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура існує з перших днів заснування підприємства, проте невміле її застосування може призвести до нівелювання її ролі в управлінні підприємством. Зважаючи на те, що підприємства постійно розвиваються, виникає потреба розвивати корпоративну культуру. Для цього ми запропонували модель розвитку корпоративної культури. Але, насамперед, з'ясуємо, що варто розуміти під розвитком. Чи це масштабні зміни у поведінці, робочому процесі, чи непомітні вимоги щодо, наприклад, корпоративної символіки.

Окрім цього, розвиток корпоративної культури зумовлений становленням та розвитком ринкових відносин, які супроводжуються збільшенням кількості іноземних підприємств та підприємств з іноземними інвестиціями, стрімким розвитком великих підприємств (об'єднанням, поглинанням, завоюванням нових ринків, освоєнням нових видів діяльності, продукції, послуг), що, своєю чергою, спричиняє ріст кількості працівників та застосування ефективних інструментів управління ними. Розвинена та нерозвинена корпоративна культура характеризується [1].

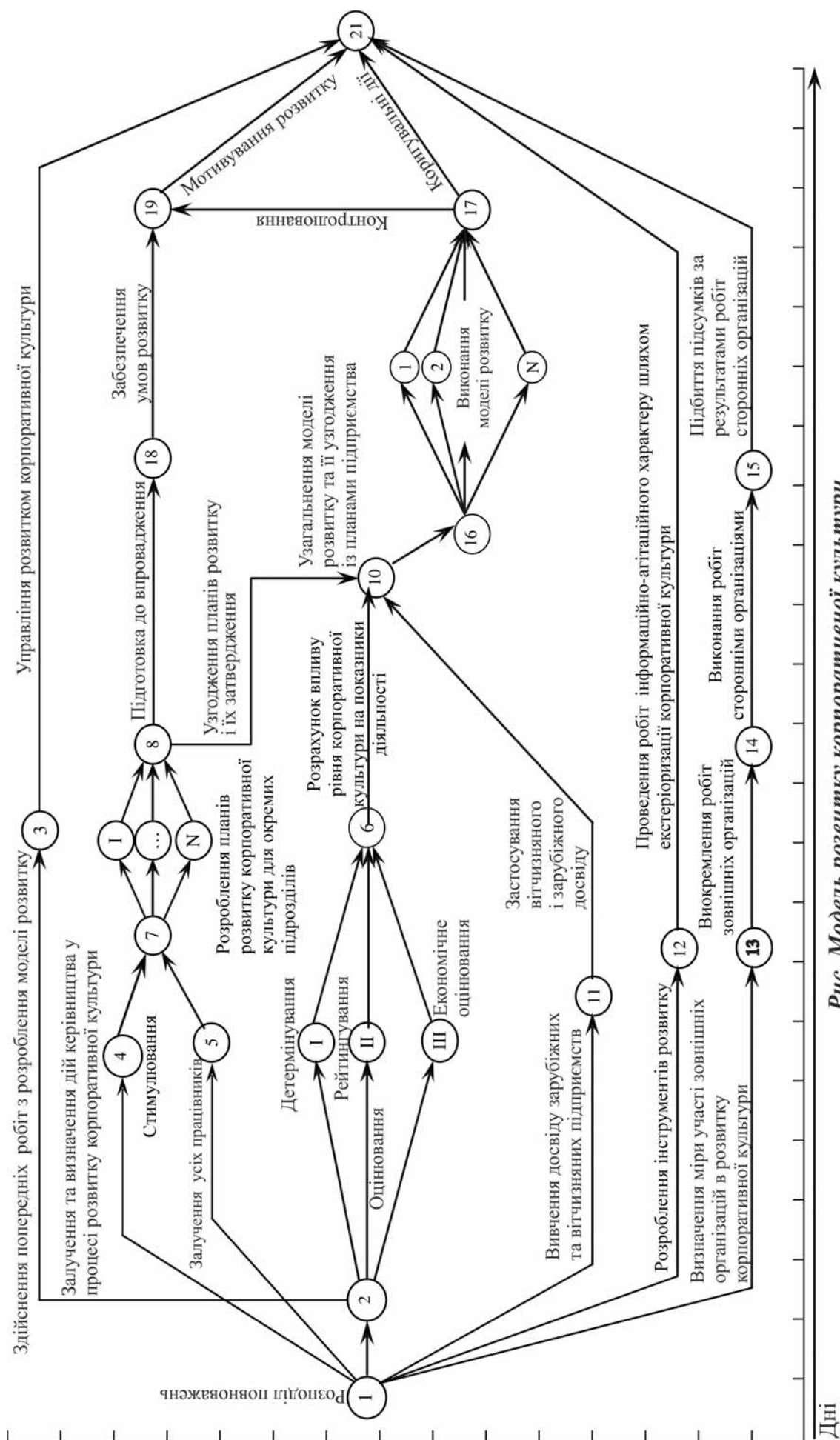


Рис. Модель розвитку корпоративної культури

Табл. Характеристики розвитку корпоративної культури

Розвинена	Нерозвинена
Висока стратегічна маневреність, що потребує негайного впровадження нових стратегій, принципів і правил поведінки в умовах надзвичайно мінливого зовнішнього середовища і допомагає компанії впоратися з будь-якими загрозами, реалізувати будь-які можливості, ризикувати, не боятися експериментів, нововведень, зміни стратегії та методів ведення бізнесу, організаційної структури. Сприяє налагодженню зв'язків та формуванню плідної співпраці із зарубіжними партнерами під час здійснення ЗЕД. Забезпечує підприємство конкурентними перевагами, які практично неможливо скопіювати.	Відсутність корпоративної філософії, загальної системи цінностей, норм і правил поведінки. В умовах нерозвинутої культури багато співробітників вважають компанію всього лише місцем роботи, а виконувану роботу – тільки джерелом засобів до існування. Слабка культура недостатньо сприяє реалізації корпоративної стратегії. За її наявності багато питань можуть впроваджуватися силовими чи популістськими методами, процвітає лобіювання, утворюються коаліції окремих працівників чи відділів, що мають власні цілі (а цілі компанії приносять в жертву особистим інтересам і амбіціям). Вони вороже ставляться до змін і тих менеджерів, які їх запроваджують, не стимулюють тих менеджерів, котрі розуміють місію, стратегію й цілі компанії, значення корпоративної культури та виявляють себе як ефективні лідери.

Виконані дослідження дають змогу стверджувати, що у практиці діяльності підприємств практично не приділено уваги питанням розвитку корпоративної культури. Свідченням цього є дані соціологічних досліджень. Так, за їх даними, виявлено, що 40 % наших підприємців намагаються формувати корпоративну культуру в компанії, 35 % визнають необхідність формування корпоративної культури в своїй компанії, але до цього "якось не доходять руки", а 25 % взагалі вважають її дурницею [3]. З роботи Л. Савчук маємо такі дані про стан корпоративної культури на вітчизняних підприємствах [2]: 55 % сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі вона має бути на підприємстві; 40 % наших підприємців намагаються сформувати її за допомогою західних технологій; 35 % визнають потребу в ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів; 25 % взагалі вважають її непотрібною.

Однак процес управління розвитком корпоративної культури повинен реалізовуватись із застосуванням певних моделей чи алгоритмів розвитку. Так на основі опрацювання літературних джерел [4-8] та власних досліджень розроблено модель розвитку корпоративної культури машинобудівних підприємств, яку представлено на рис. Модель призначена для забезпечення координації дій з розвитку корпоративної культури та визначення їх послідовності.

Модель побудовано таким чином, що у ній відображено перелік типових дій з розвитку корпоративної культури, характерних для більшості машинобудівних підприємств. Вона охоплює послідовність таких етапів розвитку корпоративної культури:

- 1-й етап. Створення спеціалізованого відділу розвитку корпоративної культури, залучення усіх працівників до процесу розвитку.
- 2-й етап. Розроблення моделі розвитку, її обґрунтування та затвердження.

3-й етап. Впровадження моделі розвитку та послідовна її реалізація.

4-й етап. Оцінювання результатів впровадження моделі розвитку.

Кожен етап передбачає реалізацію конкретних робіт з розвитку корпоративної культури. Вид робіт залежатиме від напряму розвитку культури.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Формуючи корпоративну культуру, керівництво повинне враховувати те, що корпоративна культура передусім сприяє ефективності управління персоналом. А тому, розробляючи модель розвитку, потрібно орієнтуватись на ті чинники, які допомагають працівникам працювати з максимальною віддачею та користю, а не використовувати жорсткі правила і норми поведінки та орієнтацію на результат. Розвиток корпоративної культури повинен бути спрямований на розвиток вмінь працівників, допомагати їм повністю реалізовувати свої можливості.

Література

1. **Нестеренко Ж.К.** Зближення корпоративної стратегії розвитку й корпоративної культури та його значення / Ж.К. Нестеренко // Держава та регіони. – 2004. – № 3. – С. 137-142.
2. **Савчук Л.** Розвиток корпоративної культури в Україні / Людмила Савчук // Персонал. – 2005. – № 5.
3. **Толуб Н.** Найкращий спосіб позбутися особистого життя. Дослідження "Контрактів". Чи потрібна українському підприємцеві корпоративна культура / Наталія Толуб // Галицькі Контракти. – 2000. – № 45. – С. 29.
4. **Механизм** формирования корпоративной культуры. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.management.com.ua/hrm/hrm041.html>.
5. **Мороз А.С.** Маркетингові підходи до формування корпоративної культури підприємств / А.С. Мороз // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2005. – № 526. – С. 139-144.
6. **Музыка О.** Мы – технология развития культуры организации / Ольга Музыка // Менеджер по персоналу. – 2005. – № 6. – С. 30-37.
7. **Сотченко З.Я.** Методика количественной оценки уровня организации труда производства и управления на предприятиях машиностроения и металлообработки / З.Я. Сотченко. – К., 1970. – 51 с.
8. **Сотченко З.Я.** Типовые сетевые графики работ по внедрению научной организации труда на промышленных предприятиях / З.Я. Сотченко. – К., 1969. – 232 с.

Бала О.И., Петришин Н.Я., Криворучко Я.Ю. Модель развития корпоративной культуры на предприятии

Исследованы особенности развития корпоративной культуры на машиностроительных предприятиях. Разработана модель развития корпоративной культуры и приведена ее характеристика. Для реализации модели описана последовательность действий и работ по развитию культуры предприятия

Ключевые слова: корпоративная культура, модель развития, работы по развитию.

Bala O.I., Petryshyn N.Ya., Kryvoruchko Ya.Yu. A model of development of corporate culture at enterprise

In the article the features of development of corporate culture are investigational on machine-building enterprises. Authors are developing the model of development of corporate culture and its description is resulted. For realization of model the sequence of executions and works from development of culture of enterprise is described.

Keywords: corporate culture, model of development, work from development.