

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Стаття присвячена визначенню змістовного наповнення понятійного апарату корпоративної культури; систематизації теоретичних підходів, концептуальних положень та інструментарію формування корпоративної культури в процесі організаційних змін підприємства. Сформовано методичне забезпечення аналізу організаційних змін і корпоративної культури на ПАТ. «Одескабель».

Виявлено зовнішні прояви корпоративної культури ПАТ «Одескабель» в процесах реалізації їх організаційних змін.

У даній статті за результатами систематизації теоретичних підходів, концептуальних положень та інструментарію формування корпоративної культури сформований методичний підхід до оцінки рівня корпоративної культури ПАТ «Одескабель» в процесі організаційних змін. Розроблено методичний підхід до формування корпоративної культури в процесі організаційних змін і обґрунтовано вибір стратегічних заходів щодо формування корпоративної культури в процесі організаційних змін.

Систематизація теоретичних підходів до оцінки корпоративної культури ПАТ. «Одескабель» дала можливість сформувати інструментарій формування корпоративної культури в процесі організаційних змін підприємства за рахунок поєднання компетентнісного, інституційного і поведінкового підходів. Згідно компетентнісного підходу увага зосереджена на формуванні культури підтримки організаційних змін з боку персоналу, його знань і здібностей; відповідно до положень інституціонального підходу - управлінською культурою прийняття рішень за рахунок застосування діючих стандартів, норм, правил на підприємстві; поведінковий підхід виділяє

моделі поведінки для підтримки реалізації процесу організаційних змін з боку персоналу і допомагає адаптуватися до нових умов праці. Систематизований таким чином інструментарій дозволяє підвищити рівень обґрунтованості вибору пріоритетних заходів щодо формування корпоративної культури ПАТ. «Одескабель».

Ключові слова: корпоративна культура, організаційні зміни, процес організаційних змін, види організаційних змін, зовнішні прояви корпоративної культури, формування, оцінка, інструментарій, стратегічні заходи, веб-аналітика.

Кравченко Вера, Бандура Александра

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Статья посвящена определению содержательного наполнения понятийного аппарата корпоративной культуры; систематизации теоретических подходов, концептуальных положений и инструментария формирования корпоративной культуры в процессе организационных изменений предприятия. Сформирован методическое обеспечение анализа организационных изменений и корпоративной культуры на Публ. «Одескабель». Выявлено внешние проявления корпоративной культуры Публ. «Одескабель» в процессах реализации их организационных изменений.

В данной статье по результатам систематизации теоретических подходов, концептуальных положений и инструментария формирования корпоративной культуры сформирован методический подход к оценке уровня корпоративной культуры Публ. «Одескабель» в процессе их организационных изменений. Разработан методический подход к формированию корпоративной культуры в процессе организационных изменений и обоснован выбор стратегических мер по формированию корпоративной культуры в процессе организационных изменений.

Систематизация теоретических подходов к оценке корпоративной культуры Публ. «Одескабель дала возможность сформировать инструментарий формирования корпоративной культуры в процессе организационных изменений предприятия за счет сочетания компетентностного, институционального и поведенческого подходов. Согласно компетентностному подходу внимание сосредоточено на формировании культуры поддержки организационных изменений со стороны персонала, его знаний и способностей; согласно положениям институционального подхода – управленческой культурой принятия решений за счет применения действующих стандартов, норм, правил на предприятии; поведенческий подход выделяет модели поведения для поддержки реализации процесса организационных изменений со стороны персонала и помогает адаптироваться к новым условиям труда. Систематизированный таким образом инструментарий позволяет повысить уровень обоснованности выбора приоритетных мероприятий по формированию корпоративной культуры Публ. «Одескабель.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационные изменения, процесс организационных изменений, виды организационных изменений, внешние проявления корпоративной культуры, формирование, оценка, инструментарий, стратегические меры, веб-аналитика.

Kravchenko Vira, Bandura Alexandra

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE OF THE ENTERPRISE IN THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL CHANGES

The article is devoted to the definition of meaningful content of the conceptual apparatus of corporate culture; systematization of theoretical approaches, conceptual provisions and tools for the formation of corporate culture in the process of organizational changes in the enterprise. The methodological support of the analysis of organizational changes and corporate culture at the Publ. “Odeskabel. Revealed external manifestations of corporate culture.

Odeskabel in the process of implementing their organizational changes.

In this article, based on the results of systematization of theoretical approaches, conceptual provisions and tools for the formation of corporate culture, a methodical approach to assessing the level of corporate culture is formed. “Odeskabel in the process of their organizational changes. A methodical approach to the formation of a corporate culture in the process of organizational change has been developed and the choice of strategic measures for the formation of a corporate culture in the process of organizational change has been justified.

Systematization of theoretical approaches to the assessment of corporate culture. Publ. “Odeskabel provided an opportunity to form the tools for the formation of corporate culture in the process of organizational changes of the enterprise through a combination of competence, institutional and behavioral approaches. According to the competence approach, attention is focused on building a culture of support for organizational change on the part of the staff, their knowledge and abilities; according to the provisions of the institutional approach - management decision-making culture through the application of existing standards, norms, rules in the enterprise; the behavioral approach identifies behavioral patterns to support the implementation of the organizational change process by staff and helps to adapt to new working conditions. Systematized in this way, the toolkit allows you to increase the level of validity of the choice of priority actions for the formation of a corporate culture. Publ. “Odeskabel.

Key words: corporate culture, organizational changes, organizational change process, types of organizational changes, external manifestations of corporate culture, formation, evaluation, tools, strategic measures, web analytics.

DOI: 10.32680/2409-9260-2018-10(262)-120-145

Постановка проблеми. Незважаючи на існуючі теоретичні розробки, фундаментальні та прикладні задачі щодо

управління організаційними змінами, залишаються дослідженими фрагментарно питання, в яких корпоративна культура є об'єктом організаційних змін. Тому потребують подальшого теоретико-методичного обґрунтування інструментарій формування та оцінювання, інформаційно-аналітична підтримка з метою досягнення необхідного рівня корпоративної культури в процесі організаційних змін підприємства. Актуальність, практичне значення і недостатня розробленість зазначених питань зумовили вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відкритий і динамічний характер підприємства, суперечливість цілей та його окремих підсистем народжує постійні потреби в змінах, в іншому випадку його здатність до виживання в динамічному зовнішньому середовищі ставиться під загрозу. Вимоги до змін надходять як зсередини підприємства у вигляді потреб та очікувань працівників, так і ззовні у вигляді зростаючої конкуренції, технологічних інновацій, нового законодавства, тиску соціальних факторів. Одні підприємства проводять зміни після того, як ці вимоги здійснюють на них тиск, інші прагнуть передбачити появу подібного тиску і провести зміни в превентивному порядку. Це дає підставу зробити висновок, що одні підприємства передбачають зміни, інші реагують на них, треті ігнорують. Не всі зміни можуть бути сплановані, передбачені, безліч змін виникають не цілеспрямовано, проте підприємство, що передбачає зміни, враховує потреби зовнішнього та внутрішнього середовища впевнено рухається вперед. Актуальним зараз є вислів Геракліта «Незмінні тільки зміни», все інше постійно змінюється.

Проблеми дослідження організаційних змін представлені в економічній науці великою кількістю праць. У межах теорії менеджменту навіть виділено специфічну галузь знань «менеджмент змін», що займається питаннями управління підприємством, включаючи організаційні, кадрові та комунікаційні аспекти.

«Змінити» значить зробити іншим, перемінити щонебудь колишнє, внести поправки у вже існуюче. Мінливість, як

різноманітність ознак і властивостей, властива всім живим організмам, матеріальним об'єктам, нематеріальним утворенням і розумовим конструкціям.

«Зміна» є загальною універсальною категорією, яка характеризує будь-які явища дійсності. Мінімальні зміни певних властивостей можна зафіксувати навіть в малому інтервалі часу. Взявши більший проміжок часу можна простежити цілу низку змін деяких властивостей об'єкта або навіть всієї їх сукупності. Підсумовуючи елементарні зміни, можна отримати цілісну, комплексну картину якостей, що відрізняють предмет в даний момент порівняно з властивостями, притаманними йому в більш ранній момент часу. Фактично зміна є постійний рух, який припускає перехід об'єкту від одного стану до іншого. Такий перехід означає, що в його початковому стані виникає щось нове, завдяки чому цей стан виявляється вже іншим. З іншого боку, перехід може здійснюватися не тільки завдяки появі нових властивостей, зв'язків, елементів, але і їх зникнення. Тому в загальному випадку поняття «зміни» передбачає існування двох взаємно протилежних процесів: виникнення і зникнення.

Згідно з філософським словником, «зміна» - поняття, що входить до складу сукупності понять, які характеризують «рух» і «розвиток». Воно розуміється як виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму. Зміни по відношенню до певного об'єкту - можуть класифікуватися як внутрішні та зовнішні, кількісні та якісні, часткові і системні. У античній та середньовічній філософії об'єкти змін трактувалися в основному за образом і подобою речей, включених в повсякденну практику людини. У цьому аспекті зміни співвідносилися зі стійкістю, збереженням, постійністю форми і складу речей. Розвиток наук про життя, суспільство та людину призводить до встановлення тісного зв'язку між зміною і збереженням, стійкістю, способом існування біологічних та соціальних систем. Відмінності речі, системи, цілісності від самої себе тепер можуть тлумачитися і все частіше розуміються як вираження її стійкого буття, як збереження її життєвої визначеності. З розвитком новітніх

областей пізнання, націлених вже не на речі, а на «некласичні» об'єкти суспільствознавства, що фіксуються через постійні зміни (зміни в сфері виробництва, економічних структур, інформації), зміна стає вихідним пунктом пізнання об'єкта: фіксація об'єкта через зміну пізнавальної ситуації створює передумови до зміни самого пізнання, до його руху на шляху опису стійких форм об'єкта.

У зарубіжній літературі управлінського характеру слово «зміни» трактується по-різному. Одні автори застосовують його при позначенні таких явищ, як зміна постачальників, технологій, зміни конкурентів, зміни політичної та соціальної ситуації, тобто як зовнішні зміни. Такі зовнішні зміни, так чи інакше, впливають на діяльність організації, змушуючи її адаптуватися до нових умов середовища. Подібна адаптація також може позначатися терміном «зміни», характеризуючи при цьому внутрішні зміни. Часом внутрішні зміни носять адміністративний характер, оскільки здійснюються за наказом зверху. Як правило, вони стосуються досить масштабних програм реорганізації та перебудови підприємства, однак, всі позначаються терміном «організаційні зміни».

Розглядаючи концепції організаційних змін, було виявлено, що всі зміни в організації зачіпають не тільки основні і допоміжні процеси, а й персонал. Концепції передбачають, що можливо створити відтворену модель успішних змін, і що існують конкретні процеси і інструменти, які дозволяють впроваджувати зміни ефективно.

Організаційні зміни і організаційний розвиток можуть бути реалізовані належним чином тільки при усвідомленні того, що основною причиною опору змінам є існуюча культура. Відсутність бажання навчатися та змінюватися, є вже відомим феноменом. Тому, будучи провідниками змін на підприємстві, необхідно розуміти, що організаційні зміни в більшій мірі пов'язані з певними модифікаціями в загальній культурі підприємства або на субкультурних рівнях.

Досліджуючи питання організаційних змін, неможна не відмітити те, що корпоративна культура безпосередньо впливає на їх реалізацію. Так, К.Камерон і Р.Куїн в роботі «Диагностика

и изменение организационной культуры» розглядають зміни як можливість «надати будь-чому іншого положення, задати будь-чому інший напрямок або курс; зрушити від однієї позиції до іншої; модифікувати; трансформувати; замінити, перевести в іншу якість» [1]. У колективній монографії «Економика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития» Т.В. Гринько та Т.З. Гвініашвілі визначають, що процес управління організаційними змінами полягає, головним чином, у постійному коригуванні напрямів діяльності підприємства, оновленні його структури і пошуку нових можливостей [2].

У свою чергу, Л. Курдай і Б. Кляйнер вважають управління організаційними змінами постійним процесом вирівнювання підприємства з його місцем на ринку та підвищення його гнучкості та ефективності у порівнянні з конкурентами [3, с.14 – 22].

На відміну від вищеназваних дослідників, Т. Бауліна вважає, що управління організаційними змінами це специфічний вид діяльності підприємства, який забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах та компонентів підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [4, с. 9].

Шеремет М. А в роботі «Управління змінами» виділяє кінцеву мету організаційних змін. як досягнення необхідних результатів, і здійснення успішних змін у соціальній інфраструктурі колективу [5]; В книзі «Задачі менеджменту в ХХІ віці» П. Друкер надає визначення поняття «управління організаційними змінами» як забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю на основі системи винагород, взаємовідносин з партнерами та внутрішньоорганізаційних відносин [6, с. 7]. Степаненко С. В. та Лукашев С. В. в статті «Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами» розуміють «управління організаційними змінами» як безперервний процес реалізації послідовних етапів, серед яких: планування майбутніх організаційних змін, організація

здійснення змін (у формі створення ініціативної групи та розробки програми змін), формування відповідного мотиваційного середовища з метою зменшення можливого опору змінам персоналу, регулювання та контроль впровадження організаційних змін [7, с.296]. Д. Фрайлінгер та І. Фішер трактують зміни як «структурний процес, при якому рамкові умови визначаються людьми, що впливають на можливості їх сприйняття і здійснення інших дій» [8],

В монографії «Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти» Д.К. Воронков зазначає, що корпоративна культура це фон діяльності, що виявляється при динамічних змінах структури або роді діяльності [9], Як зазначає в роботі «Механізм формування і розвитку корпоративної культури» Г.М. Захарчин, зовнішнє середовище впливає як на корпоративну культуру, так і на організацію в цілому. Зворотний зв'язок, необхідний для якісних змін, здійснюється саме через корпоративну культуру. В результаті зворотного зв'язку відбувається адаптація корпоративної культури до зовнішнього середовища, яке змінилося, а це, відповідно, потягне за собою зміни в різних аспектах діяльності підприємств [10].

Автори статті «Роль корпоративної культури підприємства в концепціях організаційних змін» Отенко І. П. та Чепелюк М.І., провели дослідження щодо основних концепцій організаційних змін і фактора корпоративної культури в них [11, с. 347–354].

Концепції організаційних змін:

І. Модель перетворення бізнесу К. Левіна, 1951 р.

Основні етапи реалізації змін:

1. «Розморожування» – члени організації одержують інформацію про реальний стан справ, щоб спонукати їх до усвідомлення необхідності змін.

2. «Рух» – проходить безпосередня реалізація змін.

3. «Заморожування» – здійснюються заходи, спрямовані на зміцнення того, що змінили.

ІІ. Модель управління стратегічними змінами І.Ансоффа, 1989 р.

У ході стратегічних змін відбувається зміна трьох важливих компонентів:

- а) стратегії, що дасть нову продукцію й нові ринки;
- б) компетенції управління, що включає систему, структуру, уміння й знання, навички;
- в) поведінка персоналу. Послідовність впровадження змін: Стратегія – Система – Поведінка.

Визначено засоби формування корпоративної культури в процесі реалізації змін:

1. «Розморожування»: націлення працівників на саморозвиток і розвиток організації; виявлення співробітників, готових і здатних виконувати роль «агентів змін»; об'єднання рушійних сил організації; мінімізування стримуючих сил в організації; підтримка і зацікавлення персоналу; створення мотиваційного ядра. 2. «Рух»: трансформація цінностей і норм діяльності; залучення ключових співробітників у постановку нових цілей і розробку програм реформування; проведення тренінгів, коучінгу;

– формування нових знань, умінь, навичок.

3. «Заморожування»: націленість на подальше професійне зростання працівників; формування нових типів поведінки, цінностей, набутих переконань; зміна способів ведення справ; оновлення корпоративної культури

Реалізація стратегічних змін через елементи корпоративної культури: формування нового стратегічного бачення та компетенцій щодо постановки стратегічних цілей; зміна моделей поведінки персоналу; зміна норм, понять, цінностей, базових уявлень; зміна розподілу влади.

III. Модель перетворення бізнесу Ф. Гуїяра та Дж. Келлі, 1990-ті рр.. Процес перетворення включає чотири елементи:

- 1) рефреймінг – досягнення мобілізації, вироблення бачення перспектив;
- 2) реструктуризація – перетворення з метою зробити підприємство конкурентоспроможним;
- 3) пошук нових – зростання за рахунок концентрації на потребах ринку, винаходу нових видів бізнесу й нових інформаційних технологій;

4) оновлення через вироблення «рефлексів адаптації» до змін навколишнього середовища, створення мотивації (розробка системи винагороди, формування нових знань тощо).

Виділено значимі складові корпоративної культури для кожного способу перетворення бізнесу:

1. Рефреймінг: мотивація персоналу; формування відчуття цілі та бачення майбутніх перспектив; побудова системи показників для розрахунків наслідків нової поведінки.

2. Реструктуризація: створення «команди реформ» організації, яка забезпечує розробку та впровадження змін; зміна організаційної структури; перепідготовка персоналу.

3. Пожвавлення: освоєння нових навичок.

4. Оновлення: постановка нових цілей; створення системи винагород; організація індивідуального навчання; розроблення курсу на подальший розвиток організації.

IV. Теорії Е і О організаційних змін М. Біра та Н. Норія, 1990-ті рр.

Теорія Е виходить із примату фінансових цілей і орієнтована на використання «жорстких методів» здійснення організаційних змін «зверху донизу». Теорія О – орієнтована на корпоративну культуру, цілі й мотиви співробітників організації та використовує «м'які» методи управління.

Визначено ключові елементи корпоративної культури в теорії Е: пріоритетність лідерства; розробка фінансових стимулів; націлення на економічні цілі; зміна структури і системи; здійснення змін згори вниз; використання послуг консультантів.

Визначено ключові елементи корпоративної культури в теорії О: націленість на особистісний та професійний розвиток; розвиток організаційних здібностей; залучення співробітників і співпраця; опора на цінності і поведінку; зміна корпоративної культури; здійснення змін знизу вгору

V. Модель основних фаз процесу змін – крива змін Дж. Д. Дака, 2000-ті рр.

Визначено основні фази процесу організаційних перетворень: застій – організація подавлена або надмірно активна; підготовка – лідери починають розробляти плани й

механізми обміну інформацією; реалізація – підключення персоналу на різних рівнях; перевірка на міцність – подолання конфліктів, розбіжностей, промахів, досягнення певних успіхів; досягнення мети – відмова від продовження програми змін.

Оновлення існуючої корпоративної культури і моделей поведінки через: побудову нової організаційної структури; перебудову способу мислення працівників; прийняття змін; формування командного духу; формування духовного аспекту персоналу; закріплення нових цінностей; забезпечення моральної і матеріальної захищеності персоналу.

Отже, підприємства з високим рівнем корпоративної культури можуть ефективно здійснювати організаційні зміни, не боячись опору з боку персоналу. У цьому випадку організація функціонує як цілісний організм і злагоджено працює на досягнення поставлених цілей. Керівництво не відмежовується від персоналу, а навпаки, розділяє їх цінності, зсередини спостерігає за їх потребами, настроями та невдоволенням.

Основні результати дослідження. В процесі розгляду концепції організаційних змін, було виявлено, що всі зміни в організації зачіпають не тільки основні і допоміжні процеси, а й персонал. Концепції передбачають, що можливо створити відтворену модель успішних змін, і що існують конкретні процеси і інструменти, які дозволяють впроваджувати зміни ефективно.

Саме тому при зміні корпоративної культури треба дотримуватися певних правил: поетапність змін; морально-психологічна підготовка всієї організації до змін; поступовість, але системність нововведення; узгодження нововведень із базовими елементами корпоративної культури; всезагальна згода на переоцінку корпоративних цінностей і змін корпоративної культури.

Управління процесом формування, розвитку й зміни корпоративної культури здійснюється за певними принципами, що постають як орієнтири діяльності. Завдяки своїм принципам формування, культура здатна відобразити уявлення колективу підприємства щодо його цілей та мети здійснення підприємницької діяльності.

Зазначимо, корпоративна культура будь-якої організації ґрунтується на сукупності загальнонаукових і спеціальних принципів таких як:

- вихідні теоретичні положення,
- найважливіші вимоги, які виконують роль правил, дотримання яких забезпечує ефективний розвиток організації.

Як зазначають автори статті «Формування типології видів організаційних змін підприємства» В. І. Отенко та Н. Е. Беляєва «важливим у реалізації будь-яких змін є їх правильне, послідовне втілення, яке спирається на певний досвід та має чітко побудований макет подальший дій.

Тобто, необхідно сформувати корпоративну культуру на підприємстві, яка в готовила та сприяла легкому протіканню організаційних змін на підприємстві».

Основні види організаційних змін на підприємстві та характеристика аспектів, на які вони впливають надано у (таблиці 1).

До основних видів організаційних змін відносять зміни в управлінні, зміни у виробництві та збуті продукції, зміни кадрової політики та розвитку персоналу, зміни інформаційної політики. Зазначені види змін здатні ґрунтовно відтворювати основні елементи діяльності підприємства, які підлягають змінам прямо чи опосередковано.

Зрозуміло, що підприємства з високим рівнем корпоративної культури та сформованою культурою організаційних змін можуть ефективно здійснювати організаційні зміни, не боячись опору з боку персоналу та інших можливих впливів. В цьому випадку підприємство функціонує як цілісний організм і злагоджено працює на досягнення поставлених організаційних цілей.

Важливим напрямом методів підтримки корпоративної культури підприємств є використання можливостей системи поширення знань, зокрема широке впровадження системи наставництва, адаптації нових працівників, підвищення кваліфікації.

Таблиця 1

Основні види організаційних змін підприємства та характеристика аспектів, на які вони впливають (доповнено авторами на основі [12, с. 139 – 143])

Види організаційних змін	Характеристика
Зміни в управлінні	Пов'язані зі зміною в організації адміністративної методології, політики, системи управління. Відповідають процесам організаційного розвитку: рефреймінгу, реорганізації (об'єднання, злиття, придбання, поділ, перетворення, виділ, ліквідація та інше), реформування, реструктуризації.
Зміни у виробництві та збуті продукції	Відносять до випуску нової продукції або надання послуг. Нова продукція включає досконало нові продукти або модифікацію тих, що випускаються, що істотно впливають на ринкові можливості підприємства.
Зміни кадрової політики та розвитку персоналу	Відображають зміни в цінностях, підходах, класифікації та досвіді працюючих для того, щоб вони накопичували та нарощували зусилля для досягнення цілей організації. Відповідають процесам розвитку знань та формування стратегічної компетенції підприємства. Наявність програм професійного розвитку персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Співпраця з закордонними вузами-партнерами, наявність практики для студентів та їх подальше працевлаштування. Витрати на професійне навчання. Рівень заробітної плати. Матеріальне та моральне стимулювання працівників у формі премій, надбавок, винагород, професійного навчання, розвитку кар'єри, участь у прийнятті управлінських рішень.
Зміни в інформаційній політиці	Розглядається рівень відкритості інформації, наявність власного сайту, обсяг доступної інформації, а також випуск друкованих видань.

Реалізація таких заходів підвищує якість трудових ресурсів, ефективність комунікаційних процесів, мотивує персонал та підвищує лояльність працівників. З часом і під впливом обставин корпоративна культура може зазнавати змін. Методи зміни культури організації співзвучні методам підтримки культури (рис. 1).

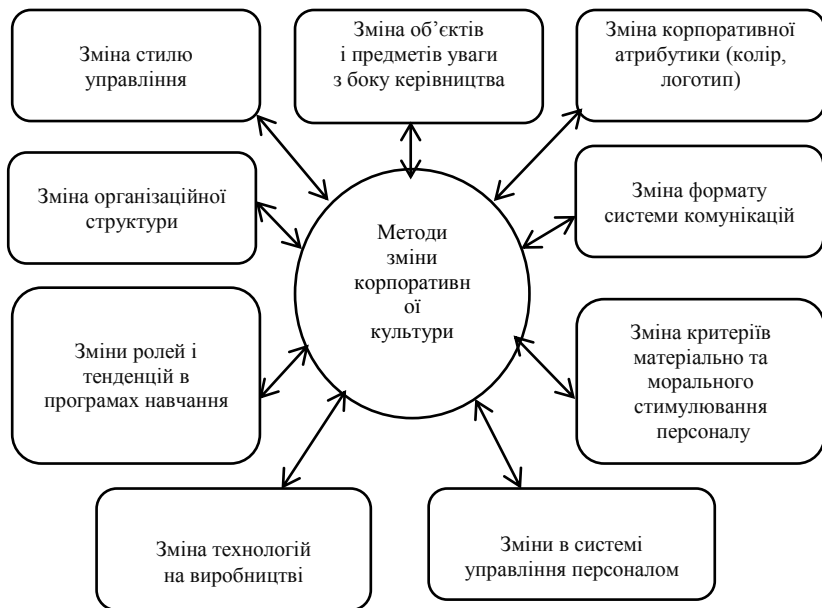


Рис. 2. Види змін корпоративної культури підприємства (узагальнено і доповнено авторами на основі [13, 14])

При зміні корпоративної культури дуже важливо дотримуватись поступовості і поетапності нововведень. При проведенні змін в культурі організації виникає ряд труднощів. Особливо, як зазначає О. О. Білецька, труднощі змін в культурі організації породжуються опором змінам. Це стає явно помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст корпоративної культури (базові припущення, вірування і цінності). Відмічено, що проведення радикальних і швидких змін в змісті

корпоративної культури відбувається з великими труднощами і хворобливіше, ніж проведення повільних змін [15, с. 249–252].

Аналогічний взаємозв'язок може виникнути під час будь-яких змін в організаціях з сильною і слабкою корпоративною культурою. В цілому ступінь опору змінам в культурі організації пропорційний величині змін за змістом, тобто, ступеню їх радикальності і силі переважаючої в організації культури.

Зміна культури підприємства потребує проведення численних перетворень на різних рівнях та функціях підприємства: стратегії, персонал, організаційна структура, стилі управління, системі компенсації, засоби виробництва, комунікації тощо. При плануванні змін організаційної культури слід враховувати певні правила (узагальнено автором на основі джерел [16, 17]):

- корпоративна культура має інерційний характер, тому організаційні зміни процес тривалий і клопіткий;
- відбір найбільш ефективної субкультури, і використання її як вихідних позицій введення інновацій;
- необхідність досконалого знання «старої» оргкультури, оскільки потрібно враховувати вихідні позиції змін;
- не варто одразу «цькувати» стару культуру, оскільки її можливо перепроєктувати в новій площині;
- необхідність залучення до активних дій персоналу, як джерела варіації змін;
- варто визначити точні координати інноваційних трансформацій, з урахуванням.

Проведене дослідження показує, що корпоративну культуру можна тлумачити як інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоздатність організації, ефективно здійснювати зміни. Розгляд концепцій організаційних змін показав важливість ролі корпоративної культури для вдалого впровадження змін на підприємстві. Корпоративна культура має чітко виражену орієнтацію на майбутнє, оскільки здатна забезпечити швидкі зміни.

Сучасна практика свідчить, що ознаки цього нового покоління менеджерів євроменеджерів – вільне володіння іноземними мовами, крос-культурна поінформованість і адаптивність, що дозволяє відповісти на виклики й можливості висококонкурентного європейського ринку. Крім того, вони вміють користуватися всіма доступними комунікаціями способами й мають розвинені навички застосування сучасних інформаційних технологій.

Сьогодні в Україні відбувається суттєве культурне зрушення в економічному, управлінському мисленні та у психології. У цілому відбувається перехід від ідеологізації управління і розповсюдження самовдоволених вказівок до знань, що дають практичний результат у справі поліпшення поведінки людей і функціонування організацій.

Українськими науковцями зроблений ривок в освоєнні загальновизнаних світових стандартів крос-культурного менеджменту. Настав час, українським керівникам замислитися над тим, як використовувати особливості власних соціокультурних характеристик для зміцнення конкурентних позицій вітчизняного бізнесу.

Особлива увага у формуванні відповідного рівня корпоративної культури приділяється корпоративним конфліктам та розробленню інструментів їх вирішення. Корпоративний конфлікт – це не тільки явний конфлікт, що прийняв форму судових або інших спорів, а й протиріч, що можуть залишатися латентними, а й впливають на внутрішню систему управління та заміну моделі поведінки власників відносно виконавчого менеджменту (включаючи погрозу його заміни/звільнення).

Саме в період організаційних змін отримують розвиток корпоративні конфлікти, а також виникає багато приводів щодо провокації нових конфліктів.

Якщо сформована корпоративна культура управління, а саме побудована грамотно система корпоративного управління, то конфлікти нейтралізуються: більшість членів ради директорів є незалежними та їх репутація не підвергається сумнівам, також передбачається, що вони діють в інтересах власників; якщо діє адекватний механізм винагороди менеджерів (діє реально

незалежний та компетентний комітет по винагородам), то стимули менеджерів відповідають завданню максимізації довгострокової вартості компанії, а акціонери не звинувачують менеджмент в отриманні надто багатої компенсації [Burkart, Raff].

Ринок інструментів корпоративного контролю – можливість поглинання знижує ризик не благодійного відбору та скорочує «плату менеджерів», вдала угода – можливість у майбутньому керувати фірмою більш великих розмірів. Модель цих авторів свідчить, що можливі втрати від майбутніх злиття/поглинань та чутливість показників до рівня винагород менеджерів змінюються різнонаправлено. Перспектива продажу фірми скорочує вартість неефективного менеджера, а погроза поглинання його дисциплінує, й таким чином визначає інструментарій формування корпоративної культури в період організаційних змін.

Зміни у топ-менеджменті компанії ринок може розцінювати як вигреш або як втрати в людському капіталі, так як керівники володіють специфічними навиками необхідними для праці в конкретній компанії. Тому коли вони покидають компанію, це відбивається на вартості компанії і є негативним фактором формування корпоративної культури. В даному випадку основна проблема це множина сигналів, що подає фірма на ринок: зміна менеджменту означає – зміни у стратегії фірми, реорганізація активів, зміни у інвестиційних можливостях.

Розгляд великої кількості підходів, організаційних перетворень та безпосереднього впливу корпоративної культури на їх здійснення, дало змогу визначити інструментарій формування корпоративної культури в процесі організаційних змін підприємства, основу якого складають компетентнісний, інституціональний та поведінковий підходи, основні концепції організаційних змін та виявлення в них фактору корпоративної культури, основні види організаційних змін та методи формування корпоративної культури в процесі організаційних змін, що представлені в (табл. 2).

Перевагою представленого інструментарію формування корпоративної культури в процесі організаційних змін, перш за все є те, що він представляє засіб, за допомогою якого управлінська структура підприємства може інституціоналізувати знання та формувати певну культуру стратегічного мислення та створювати

певні моделі поведінки персоналу. Враховуючи недоліки, слід відмітити, що даний інструментарій охоплює не всі основні конструкти корпоративної культури, що представлені в таблиці 3, проте вона охоплює такі, що виділені в роботі як ключові.

Таблиця 2

Інструментарій формування корпоративної культури

Теоретичні підходи	Сфера дії підходу	Інструментарій в процесі організаційних змін
Компетентнісний	Створення певної бази знань, вмінь та навиків, досвіду як основи формування корпоративної культури високого рівня	- Моделювання групової взаємодії - Коллаборативне (спільне) навчання - Тимбилдинг - Симуляційні ігри - Соціально-психологічний тренінг - Budding - Корпоративний коучинг
Інституціональний	Створення правил, норм, стандартів, які є визначальними елементами корпоративної культури	- - служба внутрішнього контролю - інструменти web-аналітики - семінари, вебінари
Поведінковий	Формування моделі поведінки персоналу	-Методи інтервенції - тренінги з питань етики і протидії корупції - тренінги впевненої поведінки та креативності, - формування команди і ефективних підходів до вирішення проблем; - управлінські тренінги та ділові ігри; - індивідуальне консультування з питань управління; - психологічний супровід

Таким чином, взаємодія сфер впливу компетентнісного, інституціонального та поведінкового теоретичних підходів дозволяє виділити відповідні складові інструментарію формування корпоративної культури підприємства - стратегічного мислення, стратегічну логіку та бачення; цілі,

процеси, засоби та методи організаційних дій; мотиви та стимули заохочень, відданості, бажання.

Для дослідження було обрано Публічне акціонерне товариство «Одеський кабельний завод», оскільки на корпоративному сайті підприємства не представлено Кодексу корпоративної етики. М. І. Чепелюк в дисертаційному дослідженні формування корпоративної культури в процесі організаційних змін виділила елементи корпоративної культури відповідно до кожного з видів змін [18]. певними індикаторами для ідентифікації корпоративної культури в процесі організаційних змін в таблицях 3 та 4. Комплекс індикаторів культури управління для виявлення достатності рівня корпоративної культури для проведення організаційних змін зведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Комплекс індикаторів культури управління

Структурний елемент корпоративної культури підприємства	Індикатори
1	2
Система прийняття рішень	Всі документи і процедури на підприємстві відповідають чинному законодавству України
	Внутрішні документи підприємства спрямовані на дотримання правил корпоративної поведінки, норм професійної етики
	Підприємство діє в рамках Кодексу корпоративної етики
	На підприємстві затверджені принципи корпоративного управління
	На підприємстві функціонує служба внутрішнього контролю, що слідкує за недотриманням вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядних органів, тощо
	Впроваджена програма по консультуванню виконавчих органів та персоналу про прийняті закони, правила, стандарти і інформування про останні зміни
	Підприємство здійснює свою діяльність в рамках Положення про прозорість ведення бізнесу
Система соціальної відповідальності	На підприємстві діють екологічні стандарти
	На підприємстві використовують екологічні технології та матеріали
	Участь у державних та міжнародних програмах розвитку

Продовж. табл. 3

1	2
	Участь у соціальних та благодійних проектах
	Взаємодія з місцевим співтовариством, органами державної влади і громадськими організаціями в області соціальних проблем
	Участь у програмах розвитку регіону, міста
	Співпраця з вищими навчальними закладами
Розподіл інтересів у процесі прийняття стратегічно важливих рішень	Досягнення балансу інтересів, повноважень і відповідальності в прийнятті рішень
	Конфлікт інтересів учасників при прийнятті рішень
	Встановлена процедури протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом
	Факти хабарництва і корупції
	Факти прийняття і дарування подарунків
	Скарги (звернення, заяви) клієнтів аналізуються для дотримання підприємством прав клієнтів
	Менеджери усіх рівнів беруть участь в процесі прийняття стратегічних рішень
Якість управління	Організаційна структура підприємства відповідає поставленим цілям
	На підприємстві встановлений тип лідерства
	До процесу розробки стратегічного бачення залучають зовнішніх консультантів
	Проводиться оцінка компетентності персоналу управління
	Підприємство проходить сертифікацію за стандартами з управління знаннями
	Підприємство проходить сертифікацію за стандартами з ризик-менеджменту
	На підприємстві здійснюється контроль за виконанням стандартів діяльності

Результати оцінки корпоративної культури ПАТ «Одескабель» показали, що найбільш що найбільш слабкою є культура кадрової та інформаційної політики.

Окрім того, було проведено аналіз результатів в розрізі кожному структурному елементу корпоративної культури, які за результатами опитування набрали середній бал менше 3 (тобто саме

ці проблеми повинні бути вирішені з метою формування корпоративної культури відповідно запланованим організаційним змінам).

Відповідно до наведеного вище переліку стратегічних заходів, було сформовано список альтернативних заходів формування корпоративної культури організаційних змін ПАТ «Одескабель».

Всього відібрано 14 альтернативних заходів було розроблено перелік стратегічних заходів, щодо формування корпоративної культури організаційних змін ПАТ «Одескабель».

Таким чином, пріоритетними заходами для формування корпоративної культури організаційних змін ПАТ «Одескабель» повинні стати розробка внутрішніх документів та організації заходів, спрямованих на дотримання правил корпоративної поведінки, норм професійної етики; прийняття Кодексу корпоративної етики; затвердження принципів корпоративного управління у Корпоративному Кодексі підприємства. В сучасних умовах господарювання жодне підприємство не може обійтись без корпоративної культури. Забезпечити за зберегти корпоративний дух підприємства може Кодекс корпоративної етики та ділової поведінки. Кожне підприємство не тільки України, а і усього світу може створити такий документ. Корпоративний кодекс - це збір правил, що регламентують діяльність співробітників компанії. Такий документ повинен розписати повністю внутрішні (взаємовідносини між співробітниками, між працівниками та керівництвом, використання робочого часу та інформації і т.д.) та зовнішні відносини (взаємодія з клієнтами, з конкурентами, зі споживачами, з постачальниками). Корпоративний кодекс може виконувати три основні функції: іміджеву, управлінську, і розвитку корпоративної культури. Репутаційна функція кодексу полягає у формуванні довіри до компанії ззовні. Отже, кодекс, будучи інструментом корпоративного PR, підвищує інвестиційну привабливість компанії. Управлінська функція кодексу полягає в регламентації поведінки в складних етичних ситуаціях.

Висновки та пропозиції. Узагальнення результатів дослідження щодо значущості формування корпоративної культури організаційних змін ПАТ «Одескабель» дозволяє зробити наступні висновки: результатом дослідження є висновок, що:

- в сучасних умовах господарювання жодне підприємство не може обійтись без корпоративної культури. Забезпечити за зберегти корпоративний дух підприємства може Кодекс корпоративної етики та ділової поведінки;

- пріоритетними заходами для формування корпоративної культури організаційних змін ПАТ «Одескабель» повинні стати розробка внутрішніх документів ПАТ «Одескабель»;

Подальшою перспективою наукових розробок мають стати питання репутаційної функції кодексу етики та ділової поведінки персоналу підприємства.

Література

1. Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. —Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. —СПб: Питер, 2001. —320с.

2. Гринько Т. В. «Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития» : коллектив- ная монография / Т. В. Гринько, Т. З. Гвиниашвили [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://confcontact.com/2014_04_25

3. Kudray Lisa M. Global trends in managing change / Lisa M. Kudray, Brian H. Kleiner // Industrial Management. – 1997. – № 3, May-June. – P. 14 – 22.

4. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т. В. Бауліна. – К., 2004.– 20 с.

5. Шеремет М. А. Управление изменениями / М. А. Шеремет. – М. : Дело, АНХ, 2010. – 128 с.

6. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер / Пер с. англ. – М. : Вильямс, 2007. – 272 с.

7. Степаненко С. В. та Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». / С.В. Степаненко С. В., С.В. Лукашев С. В. // Бізнес Інформ. – 2015. – №4. – С. 291–297.

8. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М. : Книгописная палата, 2002. – 260 с.

9. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти» : монографія / Д. К. Воронков. – Харків : ВД «ІНЖСК», 2010. – 365 с.

10. Захарчин Г. М. Механізм формування і розвитку корпоративної культури.

<http://nebotan.info/corporative/mechanism.php>

11. Отенко І. П. Роль корпоративної культури підприємства в концепціях організаційних змін / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк // Бізнес Інформ. – 2013. – №11. – С. 347–354.

12. Отенко В. И. Формирование типологии видов организационных изменений предприятия / В. И. Отенко, Н. Е. Беляева // Бизнес-Информ. – 2010. – №6. – С. 139 – 143.

13. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 832 с.

14. Стадник В. В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту / В. В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 4. – С. 250–255.

15. Білецька О. О. Методи зміни організаційної культури підприємства / О. О. Білецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 249–252.

16. Стеклова О. Е. Организационная культура: учеб. Пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 110 с.

17. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений / О. Г. Тихомирова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 151 с.

18. Чепелюк М.І. Формування корпоративної культури в процесі організаційних змін підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня канд. Екон. наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків – 2016 р.

1. Kameron, K., Kuynn R. Dyahnostyka y yzmenenye orhanyzatsyonnoy kul'tury / K. Kameron, R. Kuynn. —Per. s anhl. pod red. Y. V. Andreevoy. —SPb: Pyter, 2001. —320s.

2. Hryn'ko T. V. «Экономика y menedzhment – 2013: perspektivy yntehratsyy y ynnovatsyonnoho razvytyya» : kollektivnaya monohrafiya / T. V. Hryn'ko, T. Z. Hvyynyashvyly [Электронны resurs]. — Rezhyim dostupa : http://confcontact.com/2014_04_25_

3. Kudray Lisa M. Global trends in managing change / Lisa M. Kudray, Brian H. Kleiner // Industrial Management. – 1997. – # 3, May-June. – R. 14 – 22.

4. Baulina T. V. Upravlinnya protsesom orhanizatsiynykh zmin pidpryyemstv v umovakh perekhidnoyi ekonomiky : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01 / T. V. Baulina. – K., 2004. – 20 s.

5. Sheremet M. A. Upravlenye yzmenenyyamy / M. A. Sheremet. – M. : Delo, ANKh, 2010. – 128 s.

6. Druker P. Zadachy menedzhmenta v KhKhI veke / P. F. Druker / Per s. anhl. – M. : Vyl'yams, 2007. – 272 s.

7. Stepanenko S. V. ta Lukashev S. V. Morfolohichnyy analiz ponyattya «upravlinnya orhanizatsiynykh zminamy». / S.V. Stepanenko S. V., S.V. Lukashev S. V. // Biznes Inform. – 2015. – #4. – S. 291–297.

8. Fraylynher K. Upravlenye yzmenenyyamy v orhanyzatsyy. Kak uspishno provesty preobrazovaniya / K. Fraylynher, Y. Fysher. – M. : Knyhopysnaya palata, 2002. – 260 s.

9. Voronkov D. K. Upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi: teoriya ta prykladni aspekty» : monohrafiya / D. K. Voronkov. – Kharkiv : VD «INZhYeK», 2010. – 365 s.

10. Zakharchyn H. M. Mekhanizm formuvannya i rozvytku korporatyvnoyi kul'tury. <http://nebotan.info/corporative/mechanism.php>

11. Otenko I. P. Rol' korporatyvnoyi kul'tury pidpryyemstva v kontseptsiyakh orhanizatsiynykh zmin / I. P. Otenko, M. I. Chepelyuk // Biznes Inform. – 2013. – #11. – S. 347–354.

12. Otenko V. Y. Formyrovanye typolohyy vydv orhanyzatsyonnnykh yzmenenyy predpryyatyya / V. Y. Otenko, N. E. Belyaeva // Byznese-Inform. – 2010. – #6. – S. 139 – 143.

13. Armstronh M. Praktyka upravlenyya chelovecheskymy resursamy / M. Armstronh ; per. s anhl. pod red. S. K. Mordovyna. – 8-e yzd. – SPb. :Pyter, 2005. – 832 s.

14. Stadnyk V. V. Metodychni pidkhody do vyznachennya napryamiv udoskonalennya orhanizatsiynoyi kul'tury zasobamy osvitynoho menedzhmentu / V. V. Stadnyk // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2010. – # 5. – T. 4. – S. 250–255.

15. Bilets'ka O. O. Metody zminy orhanizatsiynoyi kul'tury pidpryyemstva / O. O. Bilets'ka // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2010. – # 6. – T. 3. – S. 249–252.

16. Steklova O. E. Orhanyzatsyonnaya kul'tura: ucheb. Posobyе / O. E. Steklova. – Ul'yanovsk : UIHTU, 2014. – 110 s.

17. Tykhomyrova O. H. Orhanyzatsyonnaya kul'tura: formyrovanye, razvytye y otsenka : ucheb. posob. dlya stud. vyssh. ucheb. zavedenyy / O. H. Tykhomyrova. – M. : YNFRA-M, 2014. – 151 s.

18. Chepelyuk M.I. Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury v protsesi orhanizatsiynykh zmin pidpryyemstva. Dysertatsiya na zdobuttya naukovooho stupenya kand. Ekon. nauk. Spetsial'nist' 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti). Kharkiv – 2016 r.

16.10.2018