

І. П. Отенко
М. І. Чепелюк

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА:
МІЖНАРОДНИЙ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ
АСПЕКТИ**

Монографія

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018

УДК 174:005(034)

О-82

Авторський колектив: д-р екон. наук, професор І. П. Отенко – підрозділи 1.3, 2.1, 3.2, 3.3; канд. екон. наук, старший викладач М. І. Чепелюк – вступ, підрозділи 1.1, 1.2, 2.2, 2.3, 3.1, 3.4, 4.1 – 4.4.

Рецензенти: завідувач кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі", д-р екон. наук, професор *Л. М. Шимановська-Діанич*; канд. екон. наук, професор кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету *В. О. Кравченко*; завідувач сектору проблем регіонального розвитку децентралізації відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку НДЦ ІПР НАНУ, д-р екон. наук, професор *М. С. Дороніна*.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 7 від 26.03.2018 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Отенко І. П.

О-82 Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія [Електронний ресурс] / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с.

ISBN 978-966-676-713-7

Розглянуто теоретичні основи корпоративної культури в міжнародному та трансформаційному аспектах діяльності організацій. Досліджено трансформаційні зміни бізнес-середовища та корпоративну культуру на прикладі вітчизняних підприємств машинобудівної галузі. На основі здійсненого оцінювання рівня корпоративної культури досліджуваних підприємств обґрунтовано напрями й інструментарій її формування та розвитку.

Рекомендовано для студентів освітньої програми "Міжнародний бізнес".

УДК 174:005(034)

© І. П. Отенко, М. І. Чепелюк, 2018

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2018

ISBN 978-966-676-713-7

Вступ

Динамічний розвиток світової економіки, глобалізація, інтеграція і трансформація суспільних орієнтирів, загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках потребують від підприємств своєчасної ідентифікації потреб зовнішнього середовища й оперативної адаптації до них як необхідної передумови забезпечення сталого зростання конкурентоспроможності національної економіки. За даними Всесвітнього економічного форуму, Україна у 2016 році втратила три позиції та посіла 79-те місце в рейтингу конкурентоспроможності Global Competitiveness Index, у рейтингу конкурентоспроможності Швейцарського інституту менеджменту та розвитку спустилася на 11 позицій, і посіла 60-те місце. У престижному світовому рейтингу Doing Business 2018 від Світового банку Україна піднялася на чотири позиції в рейтингу легкості ведення бізнесу Doing Business 2018. Таким чином, Україна опинилася на 76-му місці зі 190 країн. Один пункт у рейтингу є можливістю залучити близько 600 млн дол. інвестицій. Україна посіла 80-те місце у списку Forbes, який складає рейтинг найкращих країн для ведення бізнесу на 2018 рік. Як зазначають, список кращих країн для ведення бізнесу очолила Велика Британія, за нею йдуть Нова Зеландія, Нідерланди, Швеція та Канада, Польща посіла 34-те, Росія – 54-те, а Молдова – 84-те місця. Forbes складає рейтинг на основі даних про найбільші економіки світу за останні 12 років. Журнал оцінює 153 країни за 15 критеріями: право власності, ступінь упровадження інновацій, рівень оподаткування, технології, рівень корупції, свобода (особиста, торгова та фінансова), бюрократизм і захищеність інвесторів. Закріплення такого результату неможливе без створення принципово нової системи цінностей, переконань, принципів і норм, спрямованих на оновлення та активізацію розвитку підприємств.

Щодо рейтингу Index of Economic Freedom Україна потрапила в останню групу, де єдиними європейськими країнами у групі "деспотій" у сфері економіки є Білорусь (48,8 %) та Україна. Україна просунулася в рейтингу податкового навантаження. Ще в 2014-му Україна, згідно з рейтингом PricewaterhouseCoopers, займала 107-ме місце серед 189-ти країн за рівнем податкового тиску. За останні кілька років ситуація покращилася. Так, з початку 2016-го ставку Єдиного соціального внеску скоротили з 37 до 22 %. Скорочення ставки, з одного боку, дозволило знизити податкове

навантаження, а з іншого – призвело до зростання дефіциту Пенсійного фонду майже на 40 млрд грн. У міжнародних дослідженнях рівня корупції у світі Україна – досі серед "захоплених держав", де лише невелика група пов'язаних осіб має владу, за допомогою якої отримує доступ до державних коштів та національних ресурсів. За індексом, розробленим Transparency International, Україна зайняла 131-ше з 176-ти місць, де найгірше до корупції ставляться в Данії, а найбільше хабарництво розвинене в Сомалі. Згідно з рейтингом EY EMEA Fraud Survey, Україна випередила цілих 40 країн, які вважаються найбільш корумпованими у світі. Позиції досить невтішні, адже 88 % українських бізнесменів погодилися з присутністю і впливом корупції у сфері бізнесу і влади. За Україною в рейтингу йде Кіпр, Греція і Словаччина.

В індексі процвітання The Legatum Prosperity Index Україна займає 107-ме з 149-ти місць. У цьому рейтингу враховується стан охорони здоров'я, інвестиційний клімат, освіта, дотримання прав і свобод, стан економіки тощо. Згідно з дослідженнями World Wide Web Foundation, Україна піднялася на 18 позицій за рівнем відкритості даних Open Data Barometer. В індексі свободи преси World Press Freedom Index, який аналізує рівень свободи журналістів, медіа та інтернет-користувачів, серед 180-ти країн світу в 2017-му Україна стала 101-ю, порівняно із 129-м місцем у 2015 році. Серед критеріїв індексу є плюралізм медіа, незалежність від політики та бізнесу, законодавство, прозорість та рівень насильства над журналістами.

Україна зайняла 30-те місце в рейтингу кращих армій світу, якраз між Швецією і М'янмою, перше місце зайняли США, друге – Росія, у першу десятку також увійшли Велика Британія, Японія, Туреччина, Німеччина і Єгипет. Рейтинг кращих армій світу складався із 133-х країн. Для створення рейтингу компанія Global Firepower провела комплексне дослідження, під час якого враховувала понад 50 факторів. Країни, у яких є ядерний арсенал, отримували бонусні бали, також додаткові бали отримували країни, які є членами НАТО.

У сучасних умовах стала очевидною потреба в розробленні принципово нових підходів до організації діяльності підприємств, особливо коли це стосується виходу організації на міжнародні ринки. Основною перешкодою трансформації управління промисловим підприємством є персонал, орієнтований, переважно, на пасивні форми адаптаційної діяльності. У зв'язку із цим процес реалізації таких перетворень потребує комплексного підходу

з використанням стратегічного ресурсу розвитку організації – її корпоративної культури. Вона є системотвірним елементом підприємства та впливає на всі сфери його діяльності. Корпоративна культура відіграє вирішальну роль у мобілізації всіх ресурсів підприємства для розширення кордонів своєї діяльності та виходу на міжнародні ринки. Корпоративна культура організації пов'язана із широкою концептуальною основою, що охоплює переконання працівників, їхні взаємовідносини між собою і зовнішнім світом. Вона ґрунтується на психології формування практичного досвіду, становить його ціннісні орієнтири. Корпоративна культура надає сенс діяльності людей, наповнює її змістом, стимулює активність і новаторство та, беззаперечно, створює позитивний фон для трансформації підприємства.

Стало також очевидним, що ефективність міжнародного бізнесу багато в чому залежить від розуміння культури інших країн, культурних відмінностей між націями та здатності адаптуватися до них. У зв'язку із цим виникла потреба у вивченні особливостей національних культур і їхнього впливу на корпоративну культуру організацій, розробленні підходів та методів підвищення міжкультурної взаємодії, культурної адаптації, мотивації, лідерства, ухвалення рішень, управління персоналом у різному культурному середовищі.

Серед українських і зарубіжних учених питання корпоративної культури пов'язували із процесами стратегічного управління розвитком та змінами Т. Бауліна, М. Бір, А. Воронкова, Ф. Гуїяр, Дж. Дак, Л. Елдрідж, Дж. Келлі, Ф. Котлер, А. Кромбі, К. Левін, Г. Назарова, А. Наливайко, Н. Норія, С. Пасека, Г. Хаєт, Е. Шейн, Г. Широкова. У їхніх роботах досліджено теоретичні питання й розроблено концепції стратегічного управління організаційними змінами, стратегії та моделі поведінки сучасного підприємства, де корпоративну культуру розглядають як необхідну умову успішності реалізації змін, прийняття та готовності персоналу до них. Незважаючи на наявні теоретичні розробки, фундаментальні та прикладні завдання щодо управління організаційними змінами, залишаються дослідженими фрагментарно питання, у яких корпоративна культура є об'єктом трансформаційних змін.

Монографія складається із чотирьох розділів, у яких розглянуто теоретичні основи корпоративної культури в міжнародному та трансформаційному аспектах діяльності організацій, досліджено трансформаційні зміни бізнес-середовища і корпоративну культуру на прикладі вітчизняних

підприємств машинобудівної галузі, обґрунтовано напрями й інструментарій її формування та розвитку.

Перший розділ "Теоретичні основи корпоративної культури (міжнародний і трансформаційний аспекти)" присвячено визначенню змістовного наповнення понятійного апарату корпоративної культури в міжнародному аспекті діяльності організації, ролі корпоративної культури у процесах трансформаційних змін.

У другому розділі "Інструментарій корпоративної культури організаційних перетворень" розглянуто концептуальні моделі організаційних перетворень і роль корпоративної культури в них, подано інструментарій міжнародного менеджменту та менеджменту знань у системі корпоративної культури.

Третій розділ "Дослідження організаційних змін і корпоративної культури на прикладі вітчизняних машинобудівних підприємств у міжнародному бізнес-середовищі" становить комплексний аналіз процесів організаційних змін, стану корпоративної культури та бізнес-культури реалізації змін на досліджуваних підприємствах, а також стратегічного позиціонування в міжнародному бізнес-середовищі. Це інформаційно-аналітичне забезпечення можна визначити як актуальний інструмент підприємств для формування корпоративної культури в міжнародному бізнес-середовищі.

Завершує монографію четвертий розділ "Обґрунтування напрямів формування та розвитку корпоративної культури організації в умовах трансформаційних змін", який містить розроблений методичний підхід до формування корпоративної культури трансформаційних змін на засадах положень поведінкового підходу та принципів стратегічного мислення.

Розділ 1

Теоретичні основи корпоративної культури (міжнародний і трансформаційний аспекти)

1.1. Корпоративна культура в міжнародному аспекті діяльності організації

У XXI столітті, періоді стрімкого зростання технологій, глобалізації та інтенсивних міжкультурних контактів, тема національно-культурних відмінностей і їхнього впливу на процеси бізнесу та менеджменту стають надзвичайно актуальними. Спілкування із представниками різних культур відбувається на різних рівнях – побутовому, політичному, економічному, у сфері науки, освіти та культури. Люди різних професій усе частіше взаємодіють зі своїми колегами з інших країн, відбувається інтенсивний обмін ідеями, досвідом, думками. У результаті такого спілкування виникають нові міжкультурні проекти, створюються міжнародні організації, відкриваються спільні підприємства.

Сьогодні важко заперечити, що розуміння власної національної культури, а також усвідомлення того, що "поганих" культур не буває, а бувають різні, інші культури, лежить в основі ділового та особистого успіху в умовах міжкультурного спілкування. До питання про взаємодію національної та корпоративної культури в Україні доцільно звернутися з різних причин. Зважаючи на те, що на українському ринку праці виникає все більше і більше іноземних організацій, назріває потреба у підготовці співробітників, здатних успішно працювати в міжнародних компаніях, здійснювати пошук шляхів подолання непорозумінь і конфліктів у мультикультурному колективі.

Національну культуру визначають не лише кордони держави, законодавчі та географічні особливості країни, а також національні показники, що виходять за її межі, такі як мова, релігія та історія. Варто зазначити, що на національну культуру впливають події, що відбуваються всередині країни та світі. Таким чином, національна культура відносно стабільна, але все ж таки змінюється під впливом різних обставин.

Існує тверде переконання, що національна культура відіграє ключову роль у створенні культурних цінностей. Своєю чергою, цінності перебувають у взаємозв'язку з потребами, настановами та нормами певних людей

і груп, що виявляють у певних нормах поведінки, які роблять внесок у підвищення ефективності організації чи призводять до її зниження. Додатковий вплив роблять цінності, запозичені з корпоративної та професійної культури працівників. Таким чином, від окремих людей і груп, що входять до організації, можна очікувати, що певні їхні цінності будуть спільними, але водночас, між ними будуть і певні відмінності.

Нідерландський спеціаліст у галузі міжнародних порівняльних досліджень Герт Хофстеде видав черговий бестселер "Манія організаційної культури" та висловив думку, що стале відтворення патернів повсякденних практик, що спостерігають в організаціях, та культура, культурні відмінності націй – це різні за своєю природою явища, і термін "корпоративна" або "організаційна культура" є помилковими [237].

Г. Хофстеде починає з розподілу понять на "культура-один" та "культура-два". "Культура-один" відповідає буденному використанню, у якому її ототожнено з цивілізацією або вдосконаленням розуму, зокрема з результатами такого вдосконалення, яким є освіта, мистецтво і література. "Культура-два" відповідає розумінню цього терміна в соціології й антропології. Це завжди колективний феномен, який розділяють ті, хто живе разом в одному соціальному оточенні, у якому цю культуру і засвоєно. Цей термін слугує для позначення всіх патернів мислення, переживань, почуттів і дій. Культурні відмінності можна спостерігати в безлічі повсякденних звичок, таких як: взаємне вітання, атрибутика, ритуал приймання їжі, звичай демонструвати або приховувати почуття, збереження певної фізичної дистанції між співрозмовниками, способи вияву симпатії або правила гігієни. Одним словом, "культура-два" є колективним програмуванням свідомості, яке відрізняє свідомість однієї групи або категорії людей від іншої [238].

Майже за сто років до Хофстеде П. Сорокін визначав культуру як єдність значень, норм і цінностей, що знаходять відображення у зразках, міфах, правилах, які можна виділити та розглядати окремо, що робить можливим їхню передачу від однієї особистості іншій, від одного покоління – іншому. Хофстеде вважає, що основу "культури-два" становлять цінності. Цінності формують ту чи ту культуру, становлять її сутність, відрізняють від інших культур. Але цінності практично неможливо спостерігати, вони сховані не лише для ока дослідника, але й для самого носія. Люди засвоюють їх із раннього дитинства, коли ще не вміють пояснити їх для себе, і інтерпретації самих носіїв культури часто лише приховують справжні цінності, що визначають їхню поведінку. Ритуали, герої й символи – це

явні та зрозумілі елементи культури, що наявні у практиках і спостерігають у тих же якостях [236].

Слід зазначити, що характерні відмінності національних культур виявляють і в бізнесі, і в діяльності організацій. Постає питання, чи можливо виключити національні риси організаційних відносин із виробничого середовища, замінивши їх цінностями корпоративної культури? Хофстеде вважав, що не можна [236].

І все ж таки, якщо "культура-два" і корпоративна культура – це різні речі (навіть незважаючи на те, що корпоративна культура проникнута національними патернами поведінки), причому настільки різні, що використання поняття "культура" для корпоративних цінностей Хофстеде вважає помилкою, тому необхідно визначитися, з чим же ми маємо справу в організації? [236; 238].

Відсутність єдиного розуміння поняття "корпоративна культура" є однією з методологічних труднощів його дослідження та потребує систематизації. Таку неоднозначність більшою мірою пов'язано з різними варіантами трактування корпоративної культури й різним змістом, який у неї вкладали дослідники та теоретики на різних етапах дослідження в цій галузі. До того ж мова йде не просто про визначення культури, а про різні підходи до осмислення її природи.

Поняття "культура" (лат. *cultura*, форми: *colui*, *cultum*, *colere*) має латинські корені й означає "обробляти, вирощувати, розводити, мешкати, населяти, турбуватися, поважати й, нарешті, бути утвореним, мати гарні манери" [30].

Культура є "специфічним способом організації й розвитку людської життєдіяльності, який відображено у продуктах матеріальної та духовної праці, у системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності ставлення людей до природи, відносини між собою і до самих себе" [26].

Згідно з філософським словником, культура, насамперед, звід "правил гри" колективного існування, вироблена людьми система нормативних технологій і оцінних критеріїв щодо здійснення тих чи тих соціально значущих практичних та інтелектуальних дій [168].

У широкому антропологічному значенні слово "культура" означає створений певним суспільством "життєвий світ" (В. Дільтей, Е. Гуссерль), який суспільство вбудовує у природне оточення. Поняття "життєвий світ" і "природне оточення", яким користується А. Гелен в "Основах філософської антропології", є найбільш важливими для розуміння культури у її

антропологічному значенні. Спосіб життя людських спільнот лише частково детермінований природним оточенням і біологічними особливостями людини. Свій життєвий світ люди творять у відносному, але завжди наявному просторі свободи, проте на ранніх етапах свого буття вони не усвідомлювали його наявності. Спосіб поведінки та життя людей залежить від того, які звичаї творять людські суспільства у просторі свободи. Завдяки цьому вони перетворюють негативну свободу (свободу від об'єктивних детермінацій) на позитивну (створення особливого життєвого світу, самобутньої культури). Такі самобутні культури деякі дослідники, серед них Е. Б. Тейлор та А. Дж. Тойнбі, позначають словом "цивілізації", проте між поняттями "культура" і "цивілізація" є істотні відмінності, деякі автори, наприклад О. Шпенглер, їх навіть протиставляють [159; 199].

Самобутні культури здатні об'єднувати людей у спільноти – колективи, сформовані на основі історично створеного культурно-психічного підтексту. Вони відрізняються від договірних спілок або "товариств" (Г. Вебер). Словом "союз" позначають групу людей, об'єднаних відповідним порядком, який регулює їхні взаємовідносини, передбачає певну координацію дій. Установлювати такий порядок можуть звичаї, звичаєве або писане право. Вони можуть бути добровільно прийнятими (договірні союзи) або нав'язаними. Товариства можуть різною мірою виявляти ознаки спілок і співтовариств [181].

Слово "нація" двозначне, на що звернув увагу німецький історик і філософ Ф. Майнеке у своїй праці "Космополітизм і національна держава". Її визначають як спільноту людей, об'єднаних культурно-психологічним підтекстом, створену історично або як єдність громадян у межах певної держави.

Створення національної культури, а отже, і нації, полягала у виділенні певних елементів культури з наявної етнокультурної різноманітності міфів, легенд, епосу, діалектів та перетворенні їх і в поєднанні в нову культурну цілісність. Виділення цих елементів не було механічним процесом, адже культурна еліта, переробляючи та синтезуючи їх у нову культурну цілісність, одночасно творила ідеалізований образ нації або "національний міф". До того ж важливо було зберегти зв'язок нової культури з етнокультурною основою, на якому вона виникла. Для цього не обов'язково було знищувати культурні відмінності, що раніше існували, достатньо, щоб існування регіональних культур не заважало паралельному існуванню загальної культури. Наприклад, для діалекту, який набував статусу

національної мови, достатньо було, щоб інші діалекти не претендували на цей статус [66].

Одночасно зі створенням національної культури, а нерідко ще перед тим, змінювалася самосвідомість людини. Її виникнення супроводжувалося змінами в ціннісних орієнтаціях: в ієрархії цінностей височіла нова цінність – нація, яка іноді навіть витісняла попередню вищу цінність у вірі. Становлення націй рівноцінно створенню національної культури та національної самосвідомості.

Поняття "нація" не можна визначати індуктивно – через знаходження істотних ознак, які характеризують будь-яку націю. У гуманітарних науках часто застосовують "сімейне" визначення, яке ґрунтується на ідеях філософа та логіка Людвіга Вітгенштейна. Сутність його полягає в обліку певного набору таких ознак для нації, як: компактне проживання на певній території; спільна, бажано власна мова; спільна, іноді власна, релігія; власна держава; наявність національної самосвідомості. Іноді їх об'єднує лише одна ознака – національна свідомість – усвідомлення людьми своєї належності до однієї суспільно-культурної цілісності [66].

Термін "корпоративна культура" з'явився в ХІХ столітті. Із розвитком виробничих відносин, удосконалювався і науковий менеджмент. Уже наприкінці ХІХ століття вивченням впливу людських взаємин усередині корпорації почали займатися представники Школи людських відносин менеджменту. У другій половині ХХ століття почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації [66].

У західній соціології розуміння сутності корпоративної культури випливає з уявлення про культуру як соціальну пам'ять суспільства. Як підкреслює американський соціолог І. Майр, культура – це "те, що зберігається з минулого людей, впливає на їхнє сьогодення для оформлення їхнього майбутнього" [248]. Я. Щепанський, зазначаючи трансляційну роль культури, вважає, що в суспільстві "існують певні ідеї, які передаються з покоління в покоління. Із цими ідеями пов'язані системи цінностей. Вони, своєю чергою, визначають поведінку та діяльність індивідів і груп, їхні способи мислення та сприйняття. Увесь цей комплекс називають культурою" [202]. Узагальнюючи вказане, можна казати про корпоративну культуру як про спільність базових цінностей, що існують усередині суспільства.

Відносно іншого трактування корпоративної культури, яку розділяє більшість авторів, – це є сукупність цінностей, міфів, символів, історій та артефактів, які є спільними для членів організації (табл. 1.1).

Аналіз поглядів на категорію "корпоративна культура"

№ п/п	Основні конструкти	Джерела	Роки	Визначення поняття "корпоративна культура"	Сфери застосування
1	2	3	4	5	6
1	Норми, цінності, переконання, зразки поведінки	Eldridge J., Crombie A. "A sociology of organization" [205]	1974	Культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих осіб в організацію для досягнення цілей, поставлених перед нею	Соціологія організації
2	Базові припущення	Schein E. "Organizational Culture and Leadership" [193]	1992	Організаційна культура – комплекс базових припущень , винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися із проблемами зовнішньої адаптації внутрішньої інтеграції, що функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і передається новим членам організації як єдино правильний	Організаційна культура, лідерство
3	Патерн колективної поведінки, бачення організації, цінностей, норм, систем, символів, мови, припущення, переконань і звичок	Kotler F. "A Framework for marketing management" [68]	1984	Організаційна культура – це поведінка людей в організації та те значення, яке люди надають цій поведінці. Культура охоплює бачення організації, цінностей, норм, систем, символів, мови, припущення, переконань і звичок . Це теж патерн колективної поведінки та припущень , які навчають нових організаційних членів як сприяти, мислити і відчувати)	Маркетинг менеджмент (інтернет-бізнес)
4	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів	Хаєт Г. Л. "Корпоративна культура" [171]	2003	Корпоративна культура – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників	Менеджмент
5	Цінності, цілі, принципи, правила поведінки	Бабіна Н. І. "Корпоративна культура як сфера менеджменту готельних підприємств" [15]	2006	Корпоративна культура – система матеріальних і духовних цінностей та цілей, принципів і правил поведінки	Практика готельних підприємств України

1	2	3	4	5	6
6	Система переконань, принципів і поведінки	Стельмашенко О. "Сутність та специфіка стратегічного управління корпоративною культурою підприємства" [154]	2006	Корпоративна культура – це система добре сформованих керівних переконань, принципів і поведінки , що задає людям орієнтири у їхніх діях, регламентує діяльність особистості, сприяє досягненню цілей підприємства	Стратегічне управління корпоративною культурою
7	Фон діяльності, що виявляють за динамічних змін структури або роду діяльності	Воронкова А. "Корпорації: управління та культура" [66]	2006	Корпоративна культура – це певний фон діяльності організації , що особливо виявляють за динамічних змін структури або роду діяльності , який сприяє посиленню вектора результативності, залежно від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації	Корпоративне управління
8	Правила, звичаї та стала практика	Пасека С. "Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків" [119]	2006	Корпоративна культура – сукупність правил, звичаїв і сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не здобула нормативного закріплення в законодавстві та ґрунтується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо	Конкурентоспроможність банків
9	Підсистема організаційної культури	Семикіна М. "Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу" [148; 150]	2007	Корпоративну культуру можна трактувати як підсистему організаційної культури підприємства, яка відображає сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки , які декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств і їхніми підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища	Розвиток трудового потенціалу
10	Система цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників	Кислинська В. "Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності" [283]	2008	Корпоративна культура – це система колективно розподілених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників . Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у цій організації	Конкурентоспроможність підприємства

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
11	Правила ведення бізнесу ухвалення управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікативного процесу, поліпшення якості, створення соціального клімату	Бала О. "Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств" [18]	2009	Корпоративна культура – правила ведення бізнесу як у національному, так і в міжнародному середовищі, ухвалення управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікативного процесу, поліпшення якості, створення соціального клімату тощо	Розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств
12	Смислові системи у вигляді природної мови та інших символічних коштів	Занковський А. "Організаційна психологія" [49]	2009	Організаційною культурою є придбані смислові системи , передані у вигляді природної мови та інших символічних коштів , які виконують репрезентативні, директивні та афективні функції	Психологія організації
13	Система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин	Грішнова О., Науменко А. "Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства" [43]	2010	Корпоративна культура – це добре сформована, стійка система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства. Вона виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях менеджменту й працівників, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну в критичних ситуаціях	Культура управління
14	Комплекс елементів організації	Башук Т., Жолудєва А. "Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві" [24]	2011	"Корпоративна культура" як комплекс елементів організації , що вирізняють її серед інших, спрямовані на формування сприятливого мікроклімату, іміджу компанії та ґрунтуються на системі цінностей працівників, із метою досягнення ними максимальних показників ефективності роботи	Формування корпоративної культури
15	Соціальний інститут	Балика О. Г. "Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудова відносин" [20]	2014	Корпоративна культура визначена як соціальний інститут , а саме відносно відособлений комплекс норм та усталених цінностей, що визначають особливий тип стійкої регламентації соціальних зв'язків і різноманітних організаційних форм соціального регулювання поведінки суб'єктів соціально-трудова відносин	Соціально-трудова відносина
16	Ідеологія підприємства	Ковтун О. С. "Корпоративна культура господарської організації" [61]	2015	Корпоративна культура становить ідеологію , що охоплює спільні цінності, відчуття належності до організації, інтеграцію цілей членів персоналу та господарської організації, традиції, організаційні міфи, і становить вищу форму культурного розвитку організації	Корпоративна культура господарської організації

А. Є. Воронкова розглядає корпоративну культуру як певний фон діяльності організації, що особливо виявляється за динамічних змін структури або роду діяльності, який сприяє посиленню вектора результативності, залежно від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації. Цей фон охоплює сукупність колективних базових уявлень учасників діяльності організації [66]. Таке тлумачення поняття культури показує її визначну роль під час здійснення змін в організації та її вплив на результат досягнутих перетворень. Важливим є однакове тлумачення цінностей колективом організації, що опосередковано впливає на якість організаційних змін.

М. Семікіна та І. Химич розглядають корпоративну культуру як певний набір засобів для адаптації до вимог зовнішнього середовища й потреб внутрішнього середовища організації, тобто культура організації створює необхідні умови та полегшує зіткнення підприємства з вимогами середовища [149].

Сам Г. Хофстеде, не знайшовши загальноприйнятого визначення цього явища, склав перелік ознак, щодо яких корпоративна або організаційна культура:

- характеризує цілісність, що належать до цілого, яке більше, ніж сума частин;

- історично детермінована, відображає історію організації;

- має відношення до таких речей, що вивчає антропологія, як ритуали та символи;

- є результатом соціального конструювання, яку зазвичай створює та охороняє група людей, які разом створили організацію;

- визначають як гнучку та таку, що важко пристосовується до змін у навколишньому середовищі [237].

Відмінність між корпоративною і національною культурою, на думку Хофстеде, визначено тим, що різні складові культури – цінності та практики – по-різному впливають на створення цих двох феноменів.

Національний рівень культурних відмінностей детермінований головним чином цінностями, а організаційний – практиками та формами діяльності. Це визначає й інші відмінності, наприклад, те що цінності дорослої людини, а тим паче національна культура, виявляють за будь-якого впливу стійку тенденцію до самозбереження, а структури практик, які прийнято називати корпоративною культурою, піддають цілеспрямованому формуванню та зміні. Коли ж мова йде про особливості корпоративних цінностей,

то, на думку Хофстеде, за це відповідають HR-спеціалісти, оскільки під час прийняття на роботу вони відбирають (свідомо чи несвідомо) носіїв певних цінностей, необхідних для формування та підтримки своєї організації. Цим самим він підкреслює історичність і авторство корпоративної культури з боку групи осіб, що створили організацію.

Корпоративна культура ґрунтується на основі цінностей, які притаманні національній культурі як їхня комбінація зі зміщеними акцентами. Дуже рідко вдається створити корпоративну культуру, яка суттєво відрізняється від національної. Своє власне обличчя корпоративна культура набуває не скільки як система цінностей, стільки як управлінське середовище, причому це середовище створене цілеспрямовано певними особами, з набором певних і зрозумілих для них цінностей.

Корпоративна культура створюється у єдності та під впливом прийнятої в організації системи управління як сукупність патернів виробничих практик і внутрішньоорганізаційних відносин. Корпоративна культура, на відміну від національної, не може бути внутрішньо суперечливою, інакше вона переходить із ресурсів управління у сферу неконтрольованих умов.

Варто також зазначити, що початковий варіант трактування корпоративної культури частково збігається з формулюваннями того, яким чином національна культура впливає на діяльність організації та її ефективність, особливо це стосується японських підприємств. Таким чином, термін "культура" завжди мав в організаційній теорії два основних, близьких за змістом значення. По-перше, він означав сукупність цінностей, міфів, символів, історій і артефактів, які є спільними для членів організації. По-друге, він означав спільність базових цінностей, що існують усередині суспільства.

На основі результатів дослідження Хофстеде визначив набір структур, понять і уявлень, ставлення до яких має яскраво виражене культурне забарвлення і, своєю чергою, формує особливості корпоративної культури як елемента культури національної. Учений виділив п'ять елементів культурної мінливості.

Першим елементом є дистанція влади, який розуміють як ступінь нерівності між людьми, яку населення цієї країни вважає допустимою або нормальною. Водночас низький ступінь характеризується відносною рівністю в суспільстві, а високий – навпаки. Наприклад, специфікою культури з великою дистанцією влади можна вважати шкідливі для здоров'я умови праці, на які частина людей погоджується, сподіваючись заробити трохи більше, ніж інші, а також беручи поради вищих начальників як безумовні

накази. Індокси дистанції влади високі для латинських, африканських та азіатських і менші – для німецьких держав [238].

Другим елементом є індивідуалізм, або ступінь, із яким люди цієї країни воліють діяти як індивіди, а не як члени якоїсь групи. Високий ступінь цього елемента вказує на те, що людина, перебуваючи в умовах вільних соціальних і економічних зв'язків у суспільстві, сама піклується про себе та своїх близьких, так само як бере на себе відповідальність за всі свої дії. Цей же елемент характеризується як колективізм, оскільки в колективістських суспільствах людям із дитинства прищеплюють повагу до груп, до яких вони належать. Найважливіше відкриття Хофстеде полягало в тому, що так званий рейтинг індивідуалізму у країні безпосередньо пов'язаний із рівнем добробуту населення в цій країні. Це означало, що багаті країни, згідно з Хофстеде, багаті тому, що мають індивідуалістичну культуру. Індивідуалізм домінує в розвинених і західних країнах, тоді як колективізм більш поширений у менш розвинених і східних країнах. Японія за цим виміром займає середню позицію [238].

Третім елементом є мужність і жіночність. Ці два полюси відображають те, як суспільство ставиться до таких цінностей, як самовпевненість, успіх, конкуренція, які асоціюються з роллю чоловіка в суспільстві. Ці цінності відрізняються від переважно "жіночих" цінностей: бажання комфорту, турботи про слабких, солідарності. Товариства із жорстким соціальним розподілом ролей за статями названі Хофстеде "мужніми", а суспільства зі слабким розподілом – "жіночними". Мужність вища у Японії, у таких європейських країнах, як Німеччина, Австрія і Швейцарія, помірно висока в англійських країнах. Цей показник низький у північних країнах і в Нідерландах та помірно низький у деяких латинських і азіатських країнах [238].

Четвертий елемент дістав назву "прагнення уникнути невизначеності" як ступінь, із яким люди цієї країни надають перевагу ситуації з ясними та чіткими правилами, що визначають норми поведінки перед ризикованими невизначеними змінами. Ці правила можуть бути формальними, а можуть підтримуватися традиціями. У країнах із високим ступенем прагнення уникати невизначеності люди мають схильність виявляти помітне занепокоєння та хвилювання, гарячковість у роботі. Інакше люди поведуться та працюють більш спокійно і систематично. Сильне неприйняття невизначеності одна із причин страху перед змінами. Люди бояться змінити роботу, навіть якщо їх не влаштовують зарплата й умови праці, а соціальна захищеність є мрією багатьох людей, які не звикли до ризику. Індекс

уникнення невизначеності вищий у латинських країнах, Японії та німецькомовних країнах, нижчий в англomовних, північних країнах і країнах китайської культури [238].

П'ятим елементом є довгострокова або короткострокова орієнтація в поведінці членів суспільства. Цей вимір було запропоновано Г. Хофстеде в дослідженні, проведеному у співробітництві з М. Бондом у 1980-ті роки. Згідно із цим дослідженням, менеджери в одних країнах, наприклад у Японії, орієнтовані на довгострокове бачення майбутнього і, відповідно до цього, будують свій бізнес, в інших країнах бізнес будується на основі короткострокового бачення майбутнього. Довгострокова орієнтація в основному властива східним країнам, особливо Китаю, Гонконгу, Тайваню, Японії та Південній Кореї [236; 238].

Насправді, є велика кількість моделей, запропонованих ученими в галузі дослідження культурних цінностей. Для наочної ілюстрації потенційних можливостей практичного застосування культурних моделей в умовах міжнародного бізнесу необхідно звернути увагу на розподіл країн на групи за ознаками подібності цінностей. Групування країн за принципом спільності культури ґрунтується на припущенні про те, що основні культурні цінності країн, що входять до однієї групи, схожі між собою і поведінка людей має багато спільного. Для менеджерів, які здійснюють міжнародну діяльність, це означає можливість використання наявного в них досвіду роботи у країнах, що входять до однієї групи, кращого розуміння зарубіжних партнерів, більш швидку адаптацію, зведення до мінімуму культурного шоку та інших наслідків переїзду до іншої країни.

Серед досліджень, метою яких було об'єднання країн за принципом культурної подібності, найбільш відоме групування, розроблене С. Роненом і О. Шенкаром. На основі синтезу цієї та інших моделей виділено такі соціокультурні групи промислово розвинених країн (табл. 1.2). Проведені дослідження не охопили країни Африки, більшу частину країн Азії і Східної Європи. України в цьому групуванні також не має [261].

Класифікація країн за групами може бути корисною менеджерам, котрим необхідно визначити ступінь необхідної культурної адаптації під час переїзду до країни з іншою культурою. У процесі спілкування з колегами із країни, яка належить до країн з однієї групи, менеджер може розраховувати на відносну схожість цінностей і легку адаптацію. Переїзд до країни, яка входить до іншої групи, може бути більш складним через значну різницю в цінностях.

Групування країн за ознакою подібності культурних цінностей

№ п/п	Групи	Країни
1	Англомовна	США, Велика Британія, Канада, Австралія, Нова Зеландія
2	Німецька	Німеччина, Австрія, Швейцарія
3	Латиноєвропейська	Португалія, Іспанія, Італія, Франція, Бельгія
4	Скандинавська	Норвегія, Фінляндія, Данія, Швеція
5	Латиноамериканська	Перу, Мексика, Аргентина, Чилі, Венесуела, Колумбія
6	Близький Схід	Греція, Іран, Туреччина
7	Тихоокеанська	Китай, Гонконг, Тайвань, Корея, Індонезія, Малайзія, Філіппіни, Сінгапур, В'єтнам
8	Арабська	Бахрейн, Кувейт, Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати
9	Незалежна (не подібні та не належать до жодної групи)	Японія, Ізраїль, Індія, Бразилія

Зараз дослідження цінностей розглядають як найбільш важливий та актуальний напрям у зарубіжній крос-культурній практиці. Уважають, що цінності, які домінують у суспільстві, є головним елементом культури, і ціннісні пріоритети індивідів реалізують в основних цілях поведінки.

Вимірювання цінностей у крос-культурній психології почалося з теорії К. Клакхона і Ф. Стродбека (Kluckhohn & Strodtbeck), які визначили ціннісні орієнтації як "складні, певним чином згруповані принципи, що надають стрункості та спрямованості різноманітним мотивам людського мислення і діяльності в ході рішення загальних людських проблем". Їхня теорія ціннісних орієнтацій заснована на трьох положеннях [245; 332]:

люди у всіх культурах покликані вирішувати одні й ті ж загальні людські проблеми;

набір доступних рішень обмежений, але кожне з них в тій чи тій культурі може мати різний ранг усередині цього набору;

хоча члени цієї культури віддають перевагу одному з рішень, у кожній культурі існують усі потенційні рішення.

Так, автори виділяють п'ять основних загальнолюдських проблем:

спрямованість людської діяльності (виділяють три основних види людської діяльності: буття, становлення та розроблення. Спрямованість

на буття означає спонтанний вираз того, що закладено в людській природі. Становлення, або прагнення до якоїсь інтегрованої цілісності у власному розвитку, за цим стоїть цінність зміни та зростання. Третій вид спрямованості діяльності – власне реальна діяльність, за цим стоїть цінність дії заради дії) [245; 332];

ставлення до людської природи (тут можуть мати місце настанови такого роду, що людська натура – добра і схильна до змін; добра і незмінна; зла і підвладна змінам; зла і незмінна, що поєднує добро і зло; нейтральна; піддається зміні або незмінна за своєю природою) [245; 332];

ставлення людини до природи і "надприродного" (гармонія з природою є відсутністю протиставлення людини, природи і надприродного, бо одне є продовженням іншого. Прикладом можуть бути традиційні культури Китаю, Кореї, Японії. У підпорядкуванні природі закладено впевненість у тому, що вона не може бути поставлена під контроль людини. Індивіди культур такої орієнтації, зазвичай, не вдаються до порад лікаря на порозі смерті, сюди можна зарахувати традиційну іспано-американську культуру [245; 332];

ставлення людини до часу (характеризується орієнтацією людини на минуле, сьогодення або майбутнє. Культурні системи, у яких високо цінують традиції, можуть бути більшою мірою орієнтовані на минуле (Росія). Культури, орієнтовані на сьогодення, порівняно мало уваги приділяють минулому і тому, що може статися в майбутньому (культури країн Латинської Америки). Коли в суспільстві високо цінують зміни, переважає орієнтація на майбутнє (культура США) [245; 332];

ставлення людини до інших людей (культура може бути ієрархічною й означати увагу до вищих і орієнтацію на їхню думку; егалітарною, заснованою на увазі до людей, рівних за статусом; індивідуалістичною, орієнтованою на себе, власні цілі, потреби, погляди, смаки, або колективістською, орієнтованою на думку групи, групові норми, правила) [245; 332].

Одним із найбільш ефективних методів опису культурних відмінностей є контекстуальний підхід, розроблений Едвардом і Мілдред Холл (Edward and Mildred Hall). У низькоконтекстуальній культурі (low-context culture) інформацію передають між співрозмовниками у відкритій формі. Яскравим прикладом низькоконтекстуальної культури є такі англomовні країни, як Канада, Велика Британія і США, а також німецькомовні країни. У висококонтекстуальній культурі (high-context culture) контекст, у якому відбувається комунікативний акт, відіграє не менш важливу роль, ніж те,

що сказано, а знання культурного контексту має велике значення для розуміння предмета комунікативного акту. Висококонтекстуальна культура характерна для арабських країн і Японії [233] (рис. 1.1).

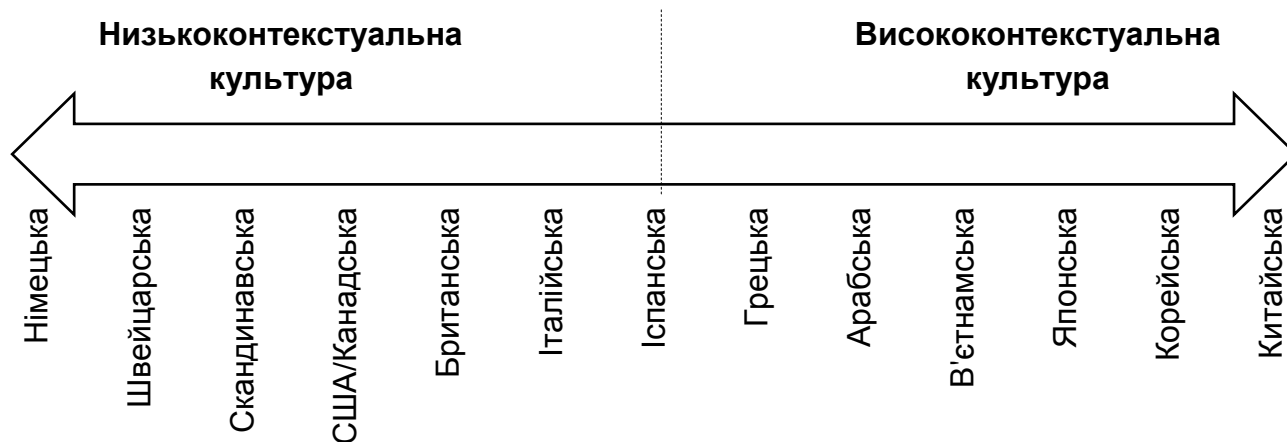


Рис. 1.1. Країни за шкалою "контекстуальності" культури [233]

Стиль ділової поведінки у висококонтекстуальних культурах у багатьох випадках відрізняється від стилю поведінки в низькоконтекстуальних культурах. Наприклад, німецька реклама, переважно, орієнтована на факти, тоді як японська – на емоції. У висококонтекстуальних культурах у процесі ухвалення рішень щодо доцільності підтримки ділових контактів більш високо цінують міжособистісні відносини. У таких культурах для того щоб визначити, чи можуть сторони довіряти один одному і підтримувати успішну співпрацю, часто проводять попередні ділові зустрічі. У низькоконтекстуальних культурах більше значення мають власне умови угоди. У культурах такого типу, наприклад, у Канаді, Великій Британії та США, на ділових переговорах часто присутні адвокати, завдання яких полягає в захисті інтересів клієнта. У таких висококонтекстуальних культурах, як культура Саудівської Аравії, Японії та Єгипту, наявність адвоката, особливо на попередній зустрічі учасників переговорів, може бути розцінено як знак недовіри до партнерів. Оскільки в таких культурах довгострокові взаємини цінують понад усе, припущення потенційного партнера про те, що на цих переговорах комусь не можна довіряти, може виявитися достатньою підставою для завершення процесу переговорів [233].

Моделі культурних цінностей можуть бути корисними для розуміння подібності та відмінності між культурами. Проте вони по своїй суті є стереотипами, оскільки будь-яка культура є набагато складнішою, ніж описані

моделі, і дуже важливо розуміти цю складність і комплексність. Акцент на національну культуру може до якоїсь міри бути причиною омани в тому разі, якщо обмежуватися лише цим рівнем. Можна навести яскраві приклади виходу культури за межі країни (наприклад британська культура в більшості британських колоній) або ж приклади виникнення декількох культур у межах однієї країни (велика кількість різних діаспор у Канаді, зокрема й української). Аналогічно, через те, що культури змінюються під впливом зовнішніх обставин, із часом вони можуть ставати більш або менш схожими. Проте загалом, як уже було сказано, із точки зору організації дослідження корпоративної культури доцільно починати з національної культури.

1.2. Вплив європейських цінностей та орієнтирів розвитку на бізнес-культуру

Культура в сучасних європейських країнах є не тільки основою формування суспільства і частиною національної зовнішньої політики, а й прикладом єдності норм, цінностей, ясності та чіткості правил, що об'єднують країни з різними національними культурами. Усе це дозволило підвищити рівень комунікації країн-учасниць ЄС, погодженість дій і взаємовідносин, що сприяють дотриманню інтересів різних країн та підвищенню їхнього добробуту.

Однак визнання Європою єдиних стандартів щодо бізнес-культури, культурної політики та культурної інтеграції прийшло не з перших днів заснування Європейського Союзу. Спочатку культурні аспекти не були базисом процесу європейської інтеграції. Тоді як історія формування економічних, юридичних і політичних основ інтеграції країн Європи налічує близько 50 років, уперше поява інтересу до культурної співпраці в державчленів Європейського Економічного Співтовариства можна спостерігати тільки з 1970-х років. Але тільки в 1983 році було ухвалено документ, у якому містився заклик до країн, що підписали "Урочисту декларацію про Європейський Союз", посилити культурні зв'язки всередині Співтовариства, а також озвучували ідею формування єдиного культурного загальноєвропейського простору. Ідеї Штутгартської урочистої декларації знайшли своє юридичне втілення у Єдиному європейському акті, підписаному в 1992 році і доповненому в Ніцці 2001 року. Крім того, 1992 року в Маастрихті було підписано Договір про Європейський Союз, який також торкався питань

культури. Відповідно до третьої статті ЄС, "шанує багатство свого культурного і мовного розмаїття й піклується про збереження і розвиток європейської культурної спадщини" [200].

На сьогодні останні два документи є юридичною основою культурної політики, що здійснює Європейський Союз. Після створення юридичної бази у країнах ЄС почали діяти загальноєвропейські культурні програми. Серед найбільш значущих проектів можна назвати "Культурну столицю Європи", що діє з 1985 року та передбачає проведення конкурсу на звання "Культурна столиця"; "Калейдоскоп" діє з 1996 року та спрямований перш за все на підтримку культурної діяльності; "Рафаель" діє з 1997 року та передбачає допомогу ЄС у галузі збереження культурної спадщини європейського значення [147]. Перші культурні проекти було спрямовано лише на окремі сфери культурної діяльності, але вже тут застосовано так званий програмний підхід, сутність якого зводилася до фінансування конкретних заходів, а не загалом культурного розвитку Європи. Останній аспект є прерогативою держав-членів Європейського Союзу.

Жан Моне визнав помилковим той факт, що під час створення Європейського Союзу величезну увагу акцентували лише на політичних, економічних і юридичних складових процесу інтеграції. Озираючись назад, Ж. Моне сказав, що "якби ми мали зробити все це знову, ми почали б із культури" [256]. Ж. Моне, безумовно, мав рацію в тому, що культура повинна відігравати велику роль у європейській інтеграції, і вона має бути більш тісно пов'язана з основними сферами економічного, правового і політичного співробітництва.

Процес глобалізації, розширення й імміграції роблять ЄС полікультурною спільнотою. І для того щоб цей факт не став загрозою та проблемою для ЄС, культуру розглядають як основний і навіть єдиний засіб забезпечення ефективного діалогу та співпраці між державами-членами. Саме успішна культурна політика є підставою оптимістичних очікувань, пов'язаних із результативним завершенням процесу інтеграції у ЄС: збільшенням європейського добробуту, конкурентоспроможності, творчого та новаторського потенціалу [25].

Слід зазначити, що в основі розвитку завжди лежить суперечність. Суперечність характеризує й актуальний стан європейської культури. З одного боку, культура є чимось спільним, ідентичним, що історично й етнічно об'єднує народи Європи, що об'єктивно існують в умовах міжкультурного діалогу. З іншого – культура є виявом одиницності кожної

з етнічних спільнот, рефлексією їхньої національної своєрідності та диверсифікації загалом. У цьому сенсі перспективу культурного розвитку Європи вважає ЮНЕСКО в досягненні культурної ідентичності, але на основі збереження культурної різноманітності. Ідеться про формування цілісного, єдиного культурного простору за рахунок взаємозбагачення національних культур. До того ж мають на увазі не тільки міждержавний рівень, але й полікультурні взаємодії всередині окремих країн-членів ЄС [25].

Із січня 2014 року набула чинності нова програма "Креативна Європа". Вона розрахована на сім років – до 2020 року включно. Бюджет програми передбачає 1,46 млрд євро. Слід ураховувати, що на сьогодні у ЄС 24 офіційних мови та 60 мов національних меншин. Принципова відмінність цієї програми від попередніх полягає головним чином у зміщенні акцентів зі збереження культурної спадщини на розвиток культури з урахуванням тенденцій сучасного суспільства та формування нових культурних стереотипів. Ця програма передбачає створення нової культурної парадигми та покоління людей, вихованих у руслі загальноєвропейських цінностей. Свобода творчості, на думку авторів програми, має стати каталізатором соціального й економічного розвитку Європи, сприяти її подальшому розвитку та процвітанню.

Говорячи про застосування програмного методу в культурній політиці ЄС, слід зазначити одну принципову особливість: свідому відмову від загальноєвропейських, наддержавних інститутів, які б здійснювали та реалізовували загальну культурну політику. Члени Євросоюзу опинилися готові пожертвувати своїм суверенітетом у питаннях економіки, зовнішньої безпеки, але не в питаннях культури. Відповідно до прийнятої в Маастрихті угоди, ЄС ухвалює рішення про заохочувальні заходи, не вдаючись до будь-якої гармонізації законів і підзаконних актів, ухвалених державами-членами. Виходячи з цього Європейська комісія, яка займається питаннями культури, має тільки розподільні та рекомендаційні функції. Країни ЄС усвідомлено відмовляються від якої-небудь уніфікації в питанні культури [25; 62].

Кожна країна ЄС має титульну націю, релігію, культуру та традиції, закладені в основу національної державної політики у сфері культури. Крім того, країни протягом багатьох століть взаємодіяли одна з одною: воювали, укладали союзи, вели торгівлю тощо, тому в кожній нації є свої стереотипи у ставленні до інших культур. Ці аспекти важко ігнорувати в сучасному світі, тому лідери ЄС виходять із того, що єдина культурна політика навряд чи зможе існувати за єдиним стандартом і зразком. У зв'язку із цим складно

говорити про будь-які єдині культурні стандарти, оскільки кожна із двадцяти восьми країн ЄС має свої пріоритети та цінності.

Загалом, держави-члени ЄС походять від ідеї унікальності кожної культури та потреби зберігати національну ідентичність. Досвід історії наочно показує, що нація може вижити, утративши свою незалежність, існувати в межах іншої держави, тільки зберігши свою національну ідентичність, спираючись на яку можна потім і відновити свою державність.

Інший аспект культурної політики ЄС спрямовано на подолання між-культурних бар'єрів, розширення і поширення знань про культуру та історію європейських народів. Із цією метою проводять заходи, завдяки яким здійснюють знайомство з культурними традиціями інших народів. Тому активно заохочують тісну співпрацю між країнами в галузі культури, яка має сприяти взаєморозумінню між народами та формуванню толерантного ставлення до чужих традицій. До того ж абсолютно виключають ідеї асиміляції європейських народів і створення європейської нації [25; 62].

Загальну систему цінностей країн ЄС як таку охарактеризувати важко через її мультикультурність, що призводить до розмивання системи традиційних цінностей. Проте є ряд понять і категорій, які сприймають як загальноєвропейські. Однією з таких є поняття "свобода", що трактують досить широко і передбачає свободу слова, совісті, самої людини тощо. Тому Європейський Союз засуджує будь-які дії, які входять у суперечність із поняттям "свобода". Більш того, на юридичному рівні вони прагнуть закріпити різні свободи своїх громадян, особливо в тих питаннях і сферах, де раніше існувала певна дискримінація. Ще однією такою категорією є "толерантне ставлення до норм поведінки іншої культури". З іншого боку у свідомості підростаючого покоління відносність культурних і моральних стандартів допускає можливість альтернативних моделей поведінки, що, у кінцевому підсумку, ускладнює процес інкультурації та послаблює почуття національної ідентичності. Таким чином, поступово формують покоління, у якого європейські цінності переважають над національними [25; 62].

Що ж стосується цінностей ведення бізнесу у Європі можна зазначити такі поняття, як "мінімальний вплив держави", виробник самостійно займається реалізацією продукції, кількість підприємств регулює тільки ринок, легкість налагодження міжнародного співробітництва.

Головним механізмом захисту будь-якого виду підприємницької діяльності у європейських країнах є стабільна й усталена нормативно-правова база. Особливо повчальний у цьому аспекті закон про заборону

будівництва великих супермаркетів у населених пунктах, де проживає менше ніж 40 тис. осіб, який діє в більшості європейських держав. Це дає можливість розвивати торгівлю в невеликих приватних магазинах, що вирішує безліч проблем із зайнятістю населення та наповнення місцевих бюджетів.

Крім того, у більшості міст створюють опікунські ради малого бізнесу, які представляють його інтереси під час контактів із владними структурами. Ці ж ради займаються регуляторною політикою, а також стежать за тим, щоб конкуренція на ринках була справедливою. Саме вони не пускають на свої ринки конкурентів, здатних здійснювати демпінгову політику, із метою монополізації певних секторів ринку. На відміну від українського бізнесу, який буквально "задихається" від різного роду посередників, будь-який європейський бізнесмен може самостійно виходити на міжнародні ринки, особливо якщо мова йде про роботу в зоні єдиної валюти [25].

Ще одна цінність європейського бізнесу його прогресивність. На перший погляд може здатися, що європейський ринок настільки щільно "заселений", що в "новоспеченого" підприємця немає жодного шансу прорватися на нього. Але це зовсім не так. Саме постійна спрямованість на розширення та зміцнення співпраці на міжнародній арені робить його настільки динамічним.

Ще одна приваблива риса ЄС – це її усталена законодавча база. Саме вона дозволяє бізнесу гідно зустрічати всі негаразди світових криз, оскільки, якщо відомі правила, набагато легше прогнозувати результати своєї діяльності. Завдяки відсутності жорсткої бюрократичної системи в регулюванні бізнесу, європейські компанії розвивають багатосекторні моделі, які найкраще відповідають запитам світової економіки. Якщо один сектор стає збитковим, інші не дадуть підприємству збанкрутувати.

Багато процесів і правил у європейських підприємств, на відміну від українських, спочатку так чи інакше орієнтовано на права людини. Уряди європейських країн захищають права людини за допомогою відповідних законів, тоді як підприємства є відповідальними за дотримання цих прав, а значить, повинні докладати максимум зусиль у цій сфері, незалежно від того, наскільки добре держава виконує свою функцію в ній.

У європейському бізнесі керівництво компаній традиційно робить п'ять кроків для того, щоб оцінити всі наявні ризики щодо прав людини та найманих працівників і уникнути негативних наслідків у майбутньому:

організація зобов'язується дотримуватися цих прав і впроваджує відповідні зобов'язання у стратегію розвитку свого бізнесу;

проводять діагностику наявних ризиків щодо прав людини та найманих працівників;

уживають заходів щодо усунення цих ризиків та запобігання їм;

якщо підприємство все ж робить певний негативний вплив на співробітників, їм виділяють кошти для компенсації;

подальший прогрес у питаннях цих прав ретельно відстежують і фіксують.

Ставлення до прав людини та найманих працівників у Європі дуже відрізняється від українського підходу. Розроблений ЄС перелік ознак, за якими можна здійснювати дискримінацію, містить 6 пунктів, – це етнічне походження, стать, вік, сексуальна орієнтація, інвалідність і релігія. Найчастіше ці пункти просто входять до процесу діяльності підприємства, їх не виділяють в окремий блок, а дотримуються за замовчуванням.

Корпоративну соціальну відповідальність, або Corporate Social Responsibility, визначає Європейська комісія як "відповідальність підприємства за його вплив на суспільство". За своєю сутністю – це процес інтеграції соціальних, екологічних та етичних прав людини й інтересів споживачів у стратегію бізнесу, відповідно до чинного законодавства та договору між партнерами.

Упровадження CSR не зазначено в законах європейських країн, а значить, є добровільним кроком підприємства. Звичайно, далеко не всі підтримують інтеграцію CSR, і багато критиків навіть наполягають на нещирості й лицемірстві підприємств, у яких цей процес уже завершився. Однак світові бренди зробили свій вибір. Компанія Shell укладає гроші в освіту дорослих і дітей на території Південної Африки, а завдяки їхньому союзу з Marks & Spencer, тепер там ще й вирощують фруктові дерева.

Однією з переваг корпоративної соціальної відповідальності є її вплив на лояльність споживачів, оскільки підвищена увага до етичних цінностей ніколи не залишається непоміченою. У світових масштабах корпоративна соціальна відповідальність ґрунтується на таких п'яти інструментах, як:

керівництво Організації економічного співробітництва та розвитку для багатонаціональних підприємств;

10 принципів Глобального договору ООН;

керівництво стандарту соціальної відповідальності ISO 26000;

принципи ООН у питаннях бізнесу та прав людини;

тристороння декларація принципів міжнародної трудової організації в питаннях багатонаціональних корпорацій із питань соціальної політики.

Складність процесу інтеграції CSR на підприємстві залежить від її розміру і діяльності загалом, але, зазвичай, вона проходить у три етапи: наявність зачатків CSR у межах виконуваних підприємством функцій; CSR як автономна функція; CSR стає координаційною функцією.

Що стосується малих і середніх підприємств, то в них упровадження корпоративної соціальної відповідальності відбувається неформально, оскільки процедура інтуїтивно зрозуміла співробітникам. Але, з огляду на зростання інтересу до прав людини у сфері бізнесу, цьому процесу все ж варто приділити додаткову увагу.

Права споживачів у Європі обумовлено законодавством ЄС, але порядок захисту цих прав може відрізнятись в різних країнах. Незважаючи на загальну основу, закони окремих держав часто виходять за межі головних вимог ЄС (крім деяких ключових правил, які однаково погоджено по всій території Європи, наприклад, як у випадку з недобросовісною комерційною практикою). Як і в будь-яких питаннях, пов'язаних з європейським бізнесом, права споживачів мають безліч нюансів, які формально теж прописані в українському законодавстві, але часто дотримуються не досить старанно. Європейські підприємства, наприклад, є відповідальними за продукт їхнього виробництва, навіть після його придбання покупцем, незалежно від того виробник ти або імпортер, відповідальність за дефекти у продукції лежить на підприємстві й ні на кому іншому [25; 62].

Ще одним важливим фактором є упаковка товару та зазначена на ній інформація. У разі виявлення помилок, невідповідностей або ж товарів, небезпечних для здоров'я споживача, необхідно повідомити Європейську комісію за допомогою системи швидкого оповіщення RAPEX, після чого вживають відповідних заходів. До речі, саме Європейська комісія із прав споживачів надає єдиний базовий набір правил, які застосовують до всіх споживчих товарів і послуг, що продають в Інтернеті та автономному режимі на всій території ЄС. Вони також забезпечують усі механізми вирішення спорів у цій сфері, надають інформацію та підтримку в цих питаннях.

Права інтелектуальної власності поширюють на ті, створені організацією, продукти або процеси, які дають їй конкретні переваги перед іншими. Залежно від спрямованості бізнесу виділяють такі три категорії, як:

промислова інтелектуальна власність (патенти, товарні знаки, промислові зразки, нові сорти рослин і географічні зазначення їхнього походження);

художня інтелектуальна власність (оригінальні літературні й художні твори, музика, програмне забезпечення, бази даних, архітектурні проекти, мультимедійні та рекламні матеріали);

комерційна інтелектуальна власність (комерційні таємниці, ноу-хау, угоди про конфіденційність).

Способи захисту інтелектуальної власності залежать від її типу. У Європі в основному використовують патенти, товарні знаки та копірайт. Усім цим займається Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO). Також із питаннями на цю тематику можна звернутися в Офіс гармонізації внутрішнього ринку (OHIM) або Європейський патентний Офіс (ЄПО). Важливо пам'ятати, що права на інтелектуальну власність швидше охороняють законами конкретної країни, ніж ЄС, тому захищати їх на території кожної окремої країни дуже складно та дорого. Правда, можна подати заявку на отримання товарного знака, дійсного на всій території Європейського Союзу. Залежно від законодавства, на підприємстві можуть зажадати сплати певного додаткового внеску або надати відповідний переклад патенту. На сплаті цього внеску грошові витрати для підприємства, зазвичай, не закінчуються. Є кілька процедур, які можуть знадобитися під час взаємодії з юристами або судом. Наприклад, додаткові експертизи, вартість яких залежить від того, де будуть здійснювати маніпуляції із продукцією підприємства (на регіональному рівні або по всій території країни), або ж витрати на підтвердження валідності продукту. Але не можна вважати ці витрати марними, оскільки завдяки їм інтелектуальну власність дійсно надійно захищено [285].

Говорячи про обов'язки підприємств щодо захисту навколишнього середовища, потрібно пам'ятати, що ЄС уже давним-давно відійшла від традиційних способів захисту рідкісних видів тварин і підвищення якості повітря та води, які можуть забруднювати виробництва. Тепер їхній підхід більш систематичний, структурований і спрямований на відновлення навколишнього середовища. Усім цим завідує Європейське агентство з навколишнього середовища (European Environment Agency EEA), яке також займається збиранням даних для створення єдиної Європейської бази.

Європейські споживачі почали приділяти дуже багато уваги негативним наслідкам виробництва певних товарів. Тому під час ведення бізнесу в Європі не зайвим буде подбати про наявність документів, що підтверджують надійність продукції з екологічної точки зору. Одним із можливих варіантів є здобуття сертифіката екоменеджменту й аудиту – EMAS (Eco Management and Audit Scheme).

Для його здобуття підприємство повинно здійснити екологічну експертизу, запровадити екологічну політику, створити систему екологічного менеджменту в рамках підприємства, надати відповідний звіт. У разі успішного проходження процедури підприємство зможе не тільки привернути увагу споживачів, але й скоротити витрати, пов'язані з відходами. Крім того, це є гарантією дотримання нормативних вимог, тому підприємство стане більш конкурентоспроможним. Невеликі підприємства навіть можуть розраховувати на зменшення кількості перевірок у межах екологічного аудиту. Ще один "непоганий" варіант завоювання довіри споживачів – здобуття еколейбла Європейського Союзу. Процес його здобуття залежить від групи товару, який виробляє підприємство.

Загалом, культуру розглядають європейці як один із базових елементів розвитку цивілізації, каталізатор розвитку суспільства і виникнення інновацій. Тому формування загальноєвропейської культурної політики стало необхідною умовою подальшого розвитку Євросоюзу. Однак ця політика має складний і суперечливий характер. Певну частину проблем обумовлено ідеологічною платформою культурної політики, закріпленої в документах ЄС. Основою європейської інтеграції став принцип "єдності в різноманітності", де засновники Євросоюзу виходили з ідеї збереження національної ідентичності, поваги до культурних і релігійних відмінностей, але не врахували потенційні можливості розширення ЄС. Це призвело до існування діаметрально протилежних поглядів і підходів у межах однієї організації, що неминуче породжує конфлікти як усередині ЄС, так і на міжнародній арені. Пріоритетними цілями культури ЄС називає "загальноєвропейські цінності", проте не розшифровує це поняття. Така розмитість і невизначеність дає можливість дуже широкому трактуванню цих цінностей, що знову ж таки викликає зіткнення інтересів.

Під час виходу організації за межі рідної культури має місце двосторонній процес. З одного боку, іноземна культура впливає на організацію і її членів. Організація пристосовується до нового культурного оточення, адаптується до неминучих змін, відбувається розширення кругозору її співробітників і їхня акультурація, методи управління підлаштовуються під місцеві. Подібний вплив може бути як позитивним, так і негативним. Позитивним є те, що багатонаціональна корпорація може засвоїти нові управлінські або виробничі методи, а також різні цілі та цінності. Негативним є те, що багатонаціональна корпорація може бути змушена під тиском місцевих умов і неписаних законів застосовувати сумнівні методи ведення справ – від хабарництва до корупції.

З іншого боку, багатонаціональна корпорація і її корпоративна культура роблять серйозний вплив на національну культуру, який, своєю чергою, може виявитися позитивним або негативним. Особливо обережним слід бути із втручанням високопродуктивних культур із розвиненими інформаційними технологіями у слаборозвинені країни з малоінформованим населенням. Є такі приклади коли керівники багатонаціональних організацій, які вважають, що все хороше для їхньої корпорації автоматично підходить для країни, у якій вони починають працювати. Подібно місіонерам минулого, які діяли "з добрими намірами", вони підкреслюють, як багато хорошого дають людям із слаборозвинених країн: роботу, технічне ноу-хау, професійне навчання та капітал. Деякі вчені з гордістю зазначають рівень індустріалізації, який розвинуті технологічні суспільства приносять із собою до країн третього світу.

У міру того як суспільство стає все більш плюралістичним, а культури – усе більш відкритими, люди все гостріше усвідомлюють свої відмінні та схожі риси. Для самовираження культур потрібно більше свободи. Меншини прагнуть до визнання і не хочуть миритися з дискримінацією й упередженням. Стаючи все більш сприйнятливими до інших культур, люди поступово створюють таке середовище існування, у якому можуть співіснувати почуття власної гідності та відносини рівних. Відчуття своєї унікальності та винятковості свого етнічного і культурного досвіду не заважає індивідууму стати частиною мультикультурного світу, воно швидше є одним із самобутніх виявів єдиної культури.

Щораз більші зміни у світі створюють загрозу нашому самосприйняттю й усвідомленню свого місця в житті. Для осмислення нової значущості люди (як колективно, так і індивідуально) потребують допомоги ззовні. Саме тут повинні прийти на допомогу керівники організації, наводячи мости між технологічним прогресом і відставанням культури, що повсюдно спостерігають (яка потребує традицій, норм, стабільності та пручається змінам).

Є й інші приклади, коли корпоративна культура організацій об'єднує представників-однорідців із різних країн, власне носіїв різних національних культур, які розділяють та підтримують корпоративні цінності однієї організації. Наприклад, Facebook, Google, Apple, Coca-Cola. Це вже не багатонаціональні корпорації, це легенди, які належать усьому світові, оскільки в кожній країні є носії цінностей цих організацій, від працівників до користувачів. Постає питання, чи може корпоративна культура бути ширшою за національну? З одного боку, відповідь очевидна, що ні. З іншого – якщо

об'єднати носіїв цінностей Apple на одній території, утвориться власна бізнес-культура Apple, із власними атрибутами, цінностями, героями, що говорить мовою продуктивності та інновацій.

1.3. Роль корпоративної культури трансформаційних перетворень

Традиційно в дослідженнях трансформаційних змін увагу фокусують на причинно-наслідковому взаємозв'язку між глобальними змінами на макро-економічному рівні (міжнародна економічна інтеграція, економічні зростання та кризи, конкуренція, дозрівання і виникнення нових ринків) і на рівні організації – адміністративними, техніко-технологічними, інноваційними змінами. Із таких позицій ключовими поняттями глобальних змін є "технічна революція", "технічний застій", "науково-технічний прогрес" та "науково-технічні цикли". Технічні революції – якісні зміни в розвитку техніки, що охоплюють усю техносферу, а не окремі елементи. Розподіляють технічну революцію на якісні стрибки в розвитку речових технічних засобів та якісні стрибки в розвитку технології перетворення речовини, енергії або інформації. Технічний застій передує технічній революції, настає коли в соціумі досягають адекватності організації техносфери соціальній та політичній організації. Характерними ознаками є екстенсивний розвиток техніки, неприйняття принципово нового в техносфері та технічна гігантomanія.

Науково-технічний прогрес є об'єктивним явищем, викликаним через зростання культури суспільства та підвищенням вимог споживачів щодо якості й різноманітності товарів і послуг; конкуренції виробників, із метою збереження позицій на ринку та отримання найвищого прибутку; ресурсних та екологічних обмежень, пов'язаних із вичерпанням традиційних ресурсів і потребою у збереженні довкілля; прогресу в суміжних галузях і країнах, із якими кооперується ця економічна система; системний розвиток науки за внутрішніми законами пізнання природних та суспільних явищ [165]. Науково-технічний прогрес в економіці відбувається циклічно, із періодичними коливаннями інноваційної активності, пов'язаними з фазами економічних і науково-технічних циклів. Динаміку розвитку науки та техніки характеризують науково-технічні цикли. Фазами науково-технічних циклів є такі: зародження нової ідеї, її оформлення у винахід або інші форми закріплення інтелектуальної власності; експериментальна перевірка; освоєння (інновація);

поширення (дифузія); стабільний розвиток (зрілість); старіння (рутинізація); витіснення з ринку.

Крім зазначеного, трансформаційні зміни пов'язані з динамічністю та рівнем невизначеності у процесах створення, упровадження, виробництва, виведення виробів на ринок. Виокремлюють певні види невизначеності, що створюють загрози реалізації таких процесів: технологічні, пов'язані з повнотою та правильністю наукових знань і технічних специфікацій, що є основою інновацій; ринкові – пов'язані з потребами та бажаннями покупців; організаційні, визначені протидією, що виникає в результаті фундаментального конфлікту між традиційними функціями організації та революційними проектами; ресурсні, що впливають на фінансування проектів і потреби в менеджерській експертизі. Для підприємств, що є лідерами на ринку, ризики визначено обмеженістю в часі та потребою в розробленні та реалізації оперативних дій. Однак інноватори вважають, що "порушення рівноваги", "турбулентність" та "флуктуація" є основними джерелами "креативності".

У теорії змін існує різнохарактерна їхня типологія, у якій до найбільш суттєвих ознак належать: значення і результативність; зміст та характер; ступінь новизни; сфера застосування; масштаб змін [2; 3; 16; 41; 44 – 46; 170]. За ознакою значення та результативності виділяють базисні/удосконалювальні та (поліпшувальні)/псевдо зміни. До базисних змін належать інновації, які є принципово новими продуктами та технологіями для галузі, реалізовані великі науково-технічні розробки є основою формування технологій нового покоління, що не мають аналогів у вітчизняній і світовій практиці. Кластери базисних інновацій є основою для формування нового технологічного укладу, визначають його структуру. Так, структуру сучасного п'ятого технологічного укладу, його ядро, визначають: мікроелектроніка, біотехнологія й інформатика [162]. Всесвітній економічний форум, що проводять у Давосі, щорічно публікує доповідь, у якій визначено головні технологічні тенденції року. Підприємець, член ради Даоського економічного форуму Нубар Афєян зазначав, що "технології стали величезним провідником змін у сучасному світі. Без ризику це не минає, але позитивні технологічні прориви обіцяють дати новаторські рішення найбільш невідкладних світових проблем сучасності – від нестачі ресурсів до глобальних змін навколишнього середовища". Таким чином, формується інформованість про потенціал змін, що дозволяє сприяти їх інвестуванню, регулювати суспільні уявлення. 2014 року з десяти визначених інноваційних технологій половину присвячено процесам виробництва, що необхідно враховувати

в технологічних процесах машинобудування: наноструктуровані графітні матеріали, видобуток металів із концентрату морської води під час її опріснення, збереження електричної енергії у промислових масштабах, нанодротові батареї, дисплей без екрану [282].

За ознакою ступеня новизни, прогресивності та характеру зв'язку з попередніми зразками виділяють радикальні (революційні) / поступові (еволюційні) зміни [50]. Порівняння радикальних і поступових змін наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні відмінності між радикальними та поступовими змінами

Ознаки відмінностей	Поступові (еволюційні) зміни	Радикальні (революційні) зміни
Спосіб управління	Здійснюють за рахунок традиційних структур та управлінських процесів	Створюють нові структури та методи менеджменту
Характеристика зовнішнього середовища	Низький рівень невизначеності	Високий рівень невизначеності та турбулентності
Стратегічні орієнтири	Зниження ціни або покращення окремих характеристик наявних товарів, процесів, послуг	Концентрація на товарах, послугах або процесах з унікальними властивостями
Бажані результати	Впливають на частину організації через удосконалення технології або товару	Трансформують усю організацію; упроваджують проривну технологію; за рахунок нових товарів створюють нові ринки

Радикальні зміни, засновані на дослідженнях і впровадженнях нових технологій, фундаментально відрізняються від еволюційних покращень наявних продуктів та створюють нові ніші на ринку. Радикальні (революційні) зміни зосереджено на продуктах, процесах, послугах, що володіють або невідомими раніше властивостями, або відомими, але значно покращеними за властивостями продуктивності праці чи ціни. До поступових (еволюційних) змін належать: оптимізація виробничих процесів; підвищення якості; покращення товарів і послуг; покращення організації та культури [46]. Такий вид змін модифікує та покращує внутрішні характеристики систем, забезпечує адаптацію базових нововведень до трансформаційних змін середовища. За ознакою характеру генерування та впровадження визначають стрімкі, повільні, затухаючі, рівномірні, стрибки, зростальні, комбіновані зміни.

За ознакою сутності та типів перетворень процеси змін визначають поняттями "трансформація", "реформування", "реорганізація", "реструктуризація", "модернізація", "реінжиніринг", "реконструкція", "ревіталізація", "регенерація". Багатоваріантність і різна спрямованість змін передбачає потребу в диференціації їхніх ознак та систематиці співвіднесень зазначених понять.

Поняття "трансформація" означає перетворення, видозміну. Л. Ю. Гордієнко [38] наводить найпоширеніші дві точки зору до визначення сутності цього поняття на рівні організації: у першому випадку трансформацію подано як результат перетворення ресурсів у продукт (під процесом трансформації розуміють використання менеджментом організації виробничих технологій для перетворення вихідних ресурсів на вихід, тобто готові товари й послуги); в іншому – як процес уведення системних змін (реструктуризація, ревіталізація тощо).

Таким чином, сутність трансформації визначають як процес здійснення системних перетворень, тобто таких, які охоплюють або всю організацію загалом, або окрему її частину, але з корінними змінами. На макро-рівні трансформацію спрямовано на вдосконалення процесу виробничої діяльності, економічних, правових і соціальних відносин у сфері бізнесу, науки, культури, утворення, в інших сферах діяльності суспільства. "Це поняття може мати різні значення в різних контекстах, їхній вибір залежить від конкретних цілей здійснення змін" [37]. Найважливішою ознакою трансформації в умовах ринкового господарювання має бути системність перетворень.

"Трансформації можуть торкатися всієї організації, тоді можна говорити про організаційну трансформацію структури, системи менеджменту, процесів, методів, технологій, що буде відповідати певному виду трансформацій (структурної, функціональної тощо)" [38]. Відповідно, реформування, реорганізація, реструктуризація є трансформаційними процесами. Однак, як справедливо зауважує Л. Ю. Гордієнко, "на відміну від інших удосконалювань, трансформації не закінчуються впровадженням, тобто виникненням нового стану об'єкта (процесу, явища). Цей процес не переривається й після впровадження. Зрештою, трансформаційний процес спрямовано на здійснення в організаціях системних перетворень, із метою створення необхідних ринку продуктів, технологій, послуг, і здійснюють у тісному зв'язку із середовищем: його спрямованість, темпи, цілі залежать

від соціально-економічного середовища, у якій він функціонує й розвивається" [38]. На відміну від "трансформації", префікс "ре" (лат. ге...) у поняттях "реформування", "реорганізація", "реінжиніринг", "реконструкція", "ревіталізація", "регенерація" указує на повторну поновлювану дію.

Поняття "реформування" припускає зміну, перетворення форми процесів, що відбуваються. За своїм значенням воно близьке до поняття "трансформація". Російські автори [5; 6; 97; 99; 161; 196] реформування підприємства пов'язують з істотною зміною стратегії, реорганізацією та створенням ефективної системи управління, активного розвитку персоналу, зміни структури (реструктуризації) підприємства, створюваної їм продукції. Економічна реформа містить великі перетворення, зміни в системі ведення господарства, управління економікою, шляхах і способах здійснення економічної політики [288]. Метою реформи підприємств є сприяння змінам, необхідним для успішної роботи підприємств в умовах ринкової економіки, поліпшення управління на підприємствах, стимулювання їхньої діяльності з підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності, поліпшення фінансово-економічних результатів їхньої діяльності.

Посилаючись на думки [5; 6; 12; 32; 97; 99; 161; 196], варто підкреслити, що "реформування підприємств" є всеосяжним поняттям, що охоплює численні складові господарської діяльності підприємств і напряду її перетворень, зокрема реорганізацію, реструктуризацію, реінжиніринг бізнес-процесів.

Реорганізація – це зміна структури та функціонування організації, викликана потребою у підвищенні ефективності або зміною мети організації. Автори [5; 12; 44; 71; 161; 317] виділяють форму реалізації процесів реорганізації підприємства як злиття і приєднання, розподіли та виділення, перетворення.

Стратегічні зміни можна визначити як "перероблення й перетворення форми" для того, щоб підприємство могло вижити в навколишньому середовищі [204]. Аналіз змін став центральним завданням у науці про організації [176]. Це пояснено тим, що на багатьох підприємствах зміна умов оточення й технологій викликає потребу у відповідних організаційних змінах. "Стверджують навіть, що швидкість, із якої відбуваються соціальні зміни, і зростаюча складність умов оточення вже самі по собі визначають потребу у частих організаційних змінах" [99]. Незначні зміни у процедурах і операціях постійно відбуваються у всіх організаціях. Іноді зміни є змушеними та відбуваються проти бажання організації, а іноді їх вітають

і до них прагнуть. Зміни можуть дати організації користь або завдати шкоду, можуть привести до її більшої ефективності й навпаки.

Надто важливо, плануючи реструктуризацію, враховувати таке: "...виживання організації або відхід від загибелі є основним випробуванням організації, але в будь-який момент часу, поки вона ще жива, усе, що в ній відбувається, засновано на тиску навколишнього середовища й на цілях самої організації" [99]. Тому що, якщо система перебуває в нестійкому стані та її взаємодія з навколишнім середовищем підсилює цей стан, зрештою, це може призвести до ліквідації підприємства, тобто деструктуризації.

Про реструктуризацію також говорять як про структурну реорганізацію підприємства. У процесі розроблення й реалізації заходів реструктуризації, насамперед, розглядають масштабні організаційні зміни. У Законі України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнанні його банкрутом" реструктуризацію підприємства визначено як "здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних мір, спрямованих на реорганізацію підприємства...". Таким чином, реструктуризація є одним із напрямів реорганізації.

Із всіх напрямів реструктуризації фахівці вважають сьогодні найбільш ефективним саме реінжиніринг [317]. М. Хаммер вважає його революцією, що перетворює конструювання бізнесу в інженерну діяльність [172].

Реінжиніринг – це радикальне перепроєктування бізнес-процесів і організацій для досягнення істотних ефектів у зниженні вартості, підвищенні якості та зростання обсягів продажів продукції й послуг. Реінжиніринг здійснюють не з метою впровадження поверхневих змін або поліпшення роботи наявних механізмів, а з метою порятунку від усього застарілого. Найбільш часто реінжиніринг пов'язують із бізнес-процесами та функціями менеджменту. Обсяг інвестицій і ступінь ризику високі, тому що радикальні зміни здійснюють за допомогою й на основі застосування сучасних інформаційних технологій. Після завершення реінжинірингу підприємство стає об'єктом для подальшого вдосконалювання.

Об'єктом реінжинірингу може бути як підприємство, що має за мету вийти із кризового стану, так і нормально працююче підприємство, що бажає запобігти можливому погіршенню свого фінансового становища. Переважно, реінжиніринг доцільно починати паралельно або навіть випереджальними темпами щодо формування нової організаційної структури (реструктуризації) підприємства.

Із реалізацією реінжинірингу підприємства освоюють нові правила роботи, у їхньому числі: можливість отримання переваг як від централізації, так і від децентралізації за рахунок телекомунікаційних мереж; ухвалення рішень стає частиною роботи кожного співробітника (за рахунок використання систем підтримки ухвалення рішень, доступу до баз даних і використання засобів моделювання), плани переглядають оперативно в міру необхідності за рахунок використання високопродуктивної обчислювальної техніки тощо [200].

Реконструкція підприємства становить комплекс техніко-економічних заходів для корінної перебудови підприємства, пов'язаний із розширенням і будівництвом нових цехів та ділянок, заміною застарілого обладнання, упровадженням нових технологічних процесів тощо. Мета реконструкції підприємства полягає в підвищенні виробничої потужності, технічного рівня, поліпшенні техніко-економічних показників та умов праці. У процесі реконструкції діючих підприємств здійснюють: розширення окремих будинків і споруд основного, підсобного й обслуговчого призначення у випадках, коли нове високопродуктивне й більш удосконалене за технічними показниками устаткування не може бути розміщене в наявних будинках; будівництво нових і розширення наявних цехів та об'єктів підсобного й обслуговчого призначення, із метою ліквідації диспропорцій; будівництво нових будинків і споруд того ж призначення, замість ліквідованих на території діючого підприємства, подальшу експлуатацію яких за технічними й економічними умовами визнано недоцільною [100].

Регенерація – це відновлення, поновлення [204]. Це поняття найбільш часто використовують як технічний термін та означає повернення відпрацьованому продукту вихідних якостей для повторного його використання. Прикладами регенерації є: відновлення властивостей відпрацьованої формувальної суміші в ливарному виробництві; очищення відпрацьованого мастила; перетворення зношених гумових виробів на пластичну масу.

Таким чином, поняття "трансформація", "реформування", "реорганізація", "реструктуризація", "реінжиніринг", "реконструкція", "ревіталізація", "регенерація" можна розглядати як сукупність способів реалізації стратегічного вибору через зміни його організаційної та функціональної структур, форм власності, напрямів господарської діяльності, перепроєктування бізнес-процесів.

Розглянуті види й особливості трансформаційних змін є основою для виділення взаємозв'язків між складовими та елементами корпоративної

культури змін. На погляд авторів, структуризація таких взаємозв'язків має ґрунтуватися на найбільш значущих складових та елементах, що виділяють дослідники, і мають системотвірний характер у створенні інтеграційного поля для реалізації змін: людська складова (компетентності та вміння); технологічна складова (інновації у продуктах, технологіях) та інформаційна складова (знання, комунікаційні технології) (рис. 1.2). Корпоративну культуру реалізації трансформаційних змін створюють не тільки її елементи: цінності, традиції, правила, норми, стандарти тощо, а й методи, техніки, способи реалізації таких змін і компетентностей, знання, досвід та навички людей їх ефективно використовувати.

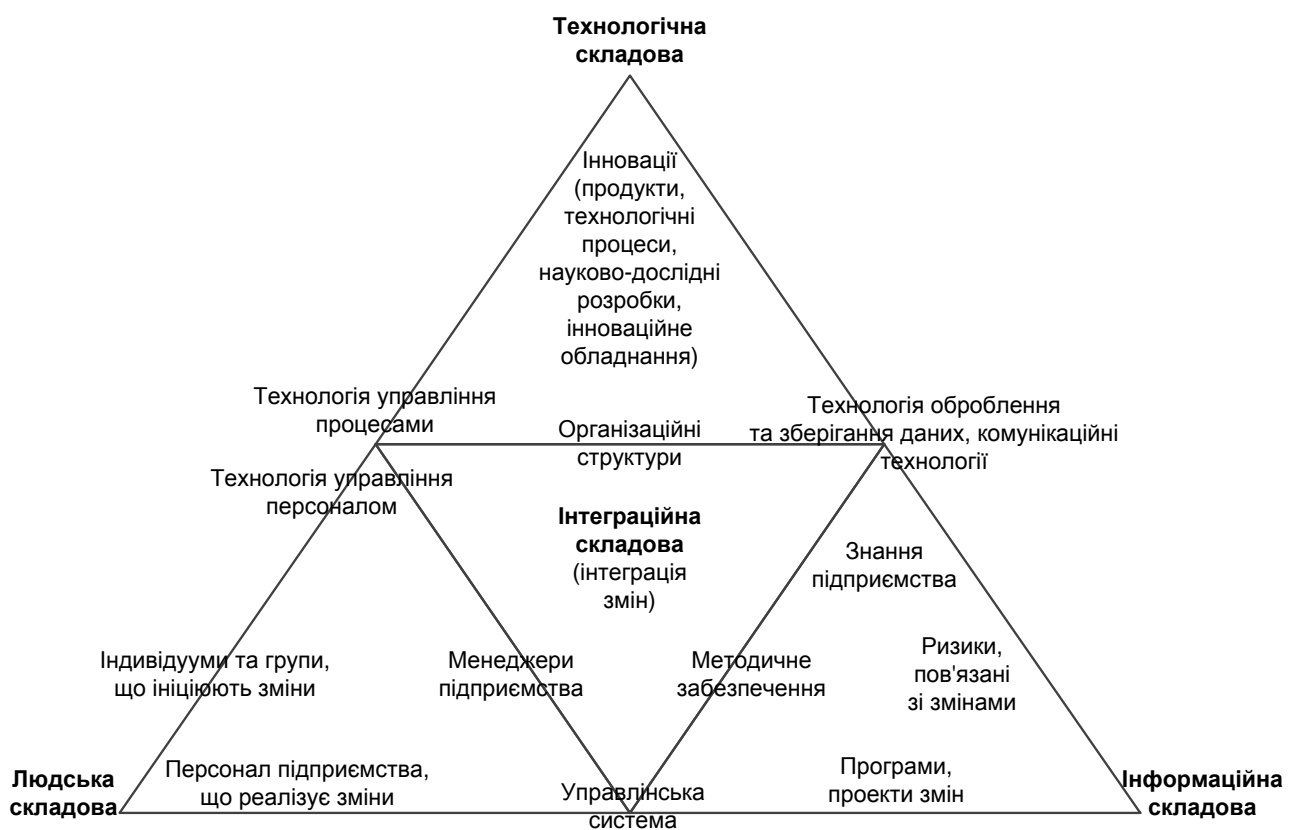


Рис. 1.2. Змістове наповнення корпоративної культури трансформаційних змін

Крім зазначеного, для повного уявлення про взаємозв'язок між трансформаційними змінами та корпоративною культурою необхідно враховувати умови їхнього виникнення: технологічні та глобальні зміни, конкуренцію та ринки; фактори загроз і можливостей (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Умови, що визначають потребу в трансформаційних змінах [46]

Щорічний звіт, оприлюднений Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, окрім розрахованих інноваційних індексів, містить також аналіз інноваційних систем в умовах кризи; еволюцію географії інновацій; порівняльний аналіз регіональних інноваційних систем; роль провідних підприємств у зміцненні центрів інновацій, відкритті інновації [Competitiveness Report]. Окрім того, особливу увагу у звіті приділено локальній динаміці інновацій, що передбачає виникнення оригінальних інноваційних екосистем (наприклад, Силіконова долина у США).

Певний інтерес викликає групування країн шляхом порівняння показника ГП та рівня ВВП на душу населення. Тут виділяють три групи: "лідери інновацій" (із високим рівнем доходу), "новатори-учні" (із середнім рівнем доходу) та "відсталі" (із слабкою інноваційною системою). Країни першої

групи (Швейцарія, Сінгапур, Нідерланди та ін.) успішно побудували інноваційні екосистеми, у яких інвестиції в людський капітал процвітають у стабільній інноваційній інфраструктурі, що створює сприятливі умови для підвищення рівня знань, удосконалення технологій та розвитку творчості. Друга група країн (Латвія, Малайзія, Китай, Грузія, зокрема Україна) демонструють зростання інноваційних досягнень у результаті вдосконалення інституційних умов, підвищення кваліфікації робочої сили, покращення інноваційної інфраструктури, глибокої інтеграції із глобальними та іншими фінансовими ринками та розвитку ділового співтовариства, навіть якщо прогрес у цих вимірах не є рівномірним за всіма сегментами країни [266].

Що стосується індивідуальних результатів України, то її сильні сторони пов'язують із розвитком знань, якістю людського капіталу та розвитком бізнесу. Стримують розвиток недосконалі інститути, інфраструктура, показники розвитку внутрішнього ринку та результати творчої діяльності. Оприлюднені у звіті дані загалом корелюють із висновками експертів щодо наявності значного розриву у зв'язках дослідницької та підприємницької сфер української економіки, недостатньої та слабкої підтримки комерціалізації результатів інноваційної діяльності (переважну більшість наукових розробок не орієнтовано на комерціалізацію результатів), необхідності формування сприятливого середовища для нарощування дослідницької діяльності (розвитку інституційних засад венчурного фінансування, формування аналітичного та методичного забезпечення, спрямованого на глибокий аналіз ринків, а також побудову дієвої бізнес-моделі тощо).

Розглядаючи сім основних критеріїв рейтингу інноваційних країн, розрахованих агентством Bloomberg (інтенсивність проведення НДДКР щодо внеску до ВВП, рівень продуктивності праці, концентрація високих технологій, кількість дослідників, продуктивність промисловості, рівень освіти та патентна активність), Україна зайняла передові позиції за останніми двома з них. Так, за рівнем освіти вона посіла 6-те місце, а за рівнем патентної активності – 17-те місце в рейтингу [266].

Науковий і науково-технічний потенціал країни визначають, перш за все, чисельністю організацій та установ, що здійснюють науково-технічну діяльність. За даними Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України, кількість організацій, які здійснювали науково-технічну діяльність у 2012 році, становила 1 208 (порівняно із 2011 роком їхня кількість зменшилася на 4 %), із яких найбільша частка 52,8 % припадає на організації галузевого профілю (для порівняння відсоток попереднього

2011 року становив 52 %). Протягом останніх трьох років структура розподілу наукових установ за галузями наук залишається незмінною: найбільші частки припадають на технічні (42,1 %) і природничі науки (35 %), найменші – на суспільні (12,6 %) і гуманітарні науки (3,7 %). Розподіл наукових організацій за секторами діяльності показує, що, як і в попередні роки, найбільшу частку таких організацій (44,3 %) становлять організації підприємницького сектору (відповідний показник 2011 року становив понад 45 %) [266]. Найбільша кількість організацій, що виконують наукові та науково-дослідні роботи, розташована в м. Київ і Харківській області. Однак, що стосується кадрового забезпечення наукової та науково-технічної діяльності, тенденції тут є невтішними. Спостерігають суттєве зниження зацікавленості населення в таких спеціальностях, що пов'язано з низьким рівнем їхньої оплати. Усього кількість працівників у наукових установах державного, підприємницького та освітнього секторів науки становить 0,63 % зайнятого населення України. Відповідні показники в Росії та Білорусі становлять 1,1 та 1,3 % [161]. Ситуацію з кадровим забезпеченням ускладнено також відсутністю молодих фахівців. Вікова структура науковців характеризується великою питомою вагою осіб 50 – 59 років. Найбільша кількість виконавців наукових досліджень і розробок припадає на галузі технічних (50,1 % від загальної кількості виконавців) і природничих наук (35,6 %) [266].

Фактор посилення міжнародної конкуренції робить значний вплив на зміни підприємств та їхню корпоративну культуру. Світові експерти зараховують Україну до групи країн із низьким рівнем високотехнологічної продукції в експорті (5 %) проти середнього світового рівня такого показника 21 %. Для порівняння: Ірландія – 41 %, США – 32 %, Росія – 13 % [49]. Так, за даними Всесвітнього економічного форуму, рейтинги України за індексами, що стосуються ІКТ, порівняно із сукупною кількістю країн, становлять:

глобальний індекс конкурентоспроможності 2015 (WEF Global Competitiveness Index) – 79-те місце зі 140 країн (2014 рік – 76-те місце зі 144 країн);

індекс мережевої готовності 2015 (WEF Networked Readiness Index) – 71-ше місце зі 143 країн (2014 рік – 81-ше місце зі 148 країн);

індекс технологічної готовності 2015 (WEF Technological Readiness Index) – 86-те місце зі 140 країн (2014 рік – 94-те місце зі 148 країн).

За індексом розвитку електронного уряду ООН (The UN Global E-Government Development Index) 2014 року Україна посіла 87-ме місце у світі серед 193 країн-членів ООН (2012 року в рейтингу Україна посідала 86-те

місце зі 190 країн. Незважаючи на втрату позицій у рейтингу, зокрема в індексі онлайн-сервісів, Україна 2014 року увійшла до групи країн із високим індексом розвитку електронного управління, що є позитивним моментом для країни, розвитку її інформаційного потенціалу.

Відповідно до звіту Міжнародного союзу електрозв'язку "Вимір інформаційного суспільства 2015", який містить рейтинг 167 країн світу за індексом розвитку ІКТ, Україна посіла 79-те місце (відповідно до звіту МСЕ за 2014 рік – 73-тє місце зі 166 країн світу). Однією із причин невисокого рейтингу є нерівномірність доступу до ІКТ у регіонах, що підтверджують результати аналізу стану розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури та впровадження ІКТ у різні сфери життєдіяльності регіонів.

За даними Міжнародної організації World Wide Web Foundation, щодо рейтингу розвитку Інтернету у 86 країнах світу 2014 року Україна за індексом розвитку Інтернету (The Web Index) посіла 46-те місце. А за даними щорічного звіту "Стан широкосмугового зв'язку 2015", за ініціативою Міжнародного союзу електрозв'язку та ЮНЕСКО, за рівнем проникнення Інтернету за 2014 рік Україна посіла 95-те місце зі 191 країни (за 2013 рік – 94-те місце серед 191 країни) [266].

Масштабні зміни в організації підприємств також є показником рівня їхньої корпоративної культури. Наявні організаційні форми інтеграційної активності можна класифікувати за такими ознаками: залежно від часу існування – короткострокові або довгострокові; від частки власності, що припускають часткову або договірну власність; від мети взаємодії – обслуговчі, посилювальні та партнерські; залежно від наявності конкуренції між партнерами – альянси між фірмами, що конкурують (інтеграційні, у межах яких здійснюють науково-дослідні програми та виробляють окремі комплектуючі; псевдо концентраційні, що виробляють єдину продукцію; комплементарні, що укладаються для комерційної реалізації продукції одного партнера через торговельну мережу іншого) та альянси між фірмами, що не конкурують (транснаціональні спільні підприємства; вертикальні партнерські відносини – компанії діють у суміжних секторах; міжгалузеві угоди між компаніями, що бажають диверсифікувати свій бізнес); залежно від кількості та масштабів створюють мережі або кластери.

Організаційними засобами, що використовують під час створення таких організаційних форм, є [266]: ієрархічні відносини; спільні венчурні підприємства; часткові інвестиції; кооперація – це коаліція підприємств для комбінації, координації та управління спільними ресурсами; консорціуми

з науково-дослідних розробок; стратегічні кооперативні угоди; картелі; франчайзинг; ліцензинг – це подання права на використання запатентованої технології або виробничого процесу за певну плату (роялті); субпідрядні мережі; групи для розроблення галузевих стандартів; сукупність спільних дій (короткострокові коаліції, учасники яких координують свої лобістські дії для впливу на суспільну політику), трансакції між фірмами, що координують через ціновий механізм.

Форми інтеграції, кооперації, об'єднань можуть значно посилювати адаптивність підприємств за рахунок реалізації спільних стратегій, використання нових можливостей для формування конкурентних переваг або оволодіння новими передовими технологіями; забезпечити доступ до поєднаних технологічних і творчих ресурсів, до великого капіталу та можливостей управління. Таким прикладом є глобальні стратегічні альянси, що стали популярними в 1990-х роках: General Electric створила приблизно 100 стратегічних альянсів, IBM стала партнером понад 400 фірм. Однак слід зазначити, що не всі підприємства посилюють свої переваги через участь в інтеграційних процесах. Оскільки існує ймовірність загрози реалізації конкурентних цілей із боку партнерів-конкурентів, виникнення конфліктів та функціональних проблем, розбіжностей між стратегічною орієнтацією та намірами між партнерами. Будь-яка організаційна форма не є універсальним засобом вирішення конкурентних проблем, а лише пропонує потенційно вигідний підхід до реалізації спільних стратегій, що можуть допомогти усунути "дорого витратну" конкуренцію або запобігти їй.

Таким чином, існує тісний взаємозв'язок між корпоративною культурою підприємств та результативністю реалізації ними трансформаційних змін. Тому можна стверджувати, що корпоративна культура є системою ціннісних орієнтирів для забезпечення ефективності та успішності трансформаційних змін підприємств, що обґрунтовують такими положеннями, як:

стратегічний характер процесу управління змінами виділяє управлінські компетентності й передбачає важливість культури стратегічного мислення;

рівень технологічності, інноваційності, організаційної активності трансформаційних змін відповідає рівню культури їхньої реалізації;

організаційні знання як ключовий елемент корпоративної культури є найважливішим фактором успішної реалізації змін.

Розділ 2

Інструментарій корпоративної культури організаційних перетворень

2.1. Концептуальні моделі корпоративної культури організаційних перетворень

Відкритий і динамічний характер підприємства, суперечливість цілей і діяльності його окремих підсистем спричиняє постійні потреби у змінах, в іншому випадку його спроможність до виживання в динамічному зовнішньому середовищі ставиться під загрозу. Вимоги до змін надходять як і з середини підприємства у вигляді потреб та очікувань працівників, так і ззовні у вигляді зростаючої конкуренції, технологічних інновацій, нового законодавства, тиску соціальних факторів. Одні підприємства впроваджують зміни після того, як ці вимоги здійснюють на них тиск, інші прагнуть передбачити виникнення подібного тиску та запровадити зміни у превентивному порядку. Це дає підставу зробити висновок, що одні підприємства передбачають зміни, інші – реагують на них, треті – їх 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 рухатися вперед. Актуальним зараз є вислів Геракліта: "Незмінні тільки зміни, все інше постійно змінюється".

Проблеми дослідження організаційних змін подані 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, змінити що-небудь колишнє, внести поправки у вже існуюче. Мінливість як різноманітність ознак і властивостей, властива всім живим організмам, матеріальним об'єктам, нематеріальним утворенням та розумовим конструкціям.

"Зміна" є загальною універсальною категорією, яка характеризує будь-які явища дійсності. Мінімальні зміни певних властивостей можна зафіксувати навіть у короткому інтервалі часу. Узнявши більш тривалий

проміжок часу можна простежити цілу низку змін деяких властивостей об'єкта або навіть всієї їхньої сукупності. Підсумовуючи елементарні зміни, можна уявити цілісну, комплексну картину якостей, що відрізняють предмет у цей момент, порівняно із властивостями, притаманними йому в більш ранній момент часу. Фактично зміна є постійний рух, який припускає перехід об'єкта від одного стану до іншого. Такий перехід означає, що у його початковому стані виникає щось нове, завдяки чому цей стан виявляється вже іншим. З іншого боку, перехід може здійснюватися не тільки завдяки виникненню нових властивостей, зв'язків, елементів, але й їхньому зникненню. Тому в загальному випадку поняття "зміна" передбачає існування двох взаємно протилежних процесів: виникнення та зникнення.

Згідно з філософським словником, "зміна" – поняття, що входить до складу сукупності понять, які характеризують "рух" і "розвиток". Його розуміють як виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму. Зміни щодо певного об'єкта – можна класифікувати як внутрішні й зовнішні, кількісні та якісні, часткові й системні. В античній і середньовічній філософії об'єкти змін трактували в основному за образом і подобою речей, включених у повсякденну практику людини. У цьому аспекті зміни співвідносили зі стійкістю, збереженням, постійністю форми та складу речей. Розвиток наук про життя, суспільство та людину приводить до встановлення тісного зв'язку між зміною та збереженням, стійкістю, способом існування біологічних і соціальних систем. Відмінності речі, системи, цілісності від самої себе тепер можна тлумачити і все частіше їх розуміють як вираження її стійкого буття, як збереження її життєвої визначеності.

Із розвитком новітніх форм пізнання, спрямованих вже не на речі, а на "некласичні" об'єкти суспільствознавства, що фіксують через постійні зміни (зміни у 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. Якщо у класиці тотожність об'єкта самому собі було умовою опису зміни, що з ним відбуваються, то тепер зміна стає умовою проникнення у стійкі форми буття об'єкта [168].

"Зміна" – це перетворення на щось інше, перехід із певного якісного буття до якісно іншого буття. Зміни визначають обсягом і напрямом, довжиною та швидкістю. Геракліт уважав, що все знаходиться в постійному

перетворенні. Арістотель перший із філософів розглядав проблему змін як наукову, виділив чотири види змін: зміну місця, якості, кількості та субстанції. Із виникненням теорії розвитку поняття "зміна" знову привертає до себе увагу, оскільки розвиток, окрім усього, є також постійною зміною [168].

I. Кант характеризував зміни як перехід з одного стану до іншого, що має безперервний характер. Зміна є "поєднання суперечливо-протилежних визначень в існуванні однієї й тієї ж речі". Таким чином, зміни є невід'ємною характеристикою об'єктів, що перебувають у постійному русі, розвитку, унаслідок змін набувають нових властивостей [168].

У зарубіжній літературі управлінського характеру слово "зміна" трактують по-різному. Одні автори застосовують його в разі позначення таких явищ, як зміна постачальників, технологій, зміни конкурентів, зміни політичної та соціальної ситуації, тобто як зовнішні зміни. Такі зовнішні зміни, так чи не так, впливають на діяльність організації, змушуючи її адаптуватися до нових умов середовища. Подібну адаптацію також можна позначати терміном "зміни", характеризуючи одночасно внутрішні зміни. Часом внутрішні зміни мають адміністративний характер, оскільки здійснюються за наказом зверху. Переважно, вони стосуються досить масштабних програм реорганізації та перебудови підприємства, однак усіх їх позначають терміном "організаційні зміни".

Великий економічний словник [4] зміни визначає як "зміна в чомусь, перероблення, що змінює колишнє".

Російський тлумачний словник [168] трактує зміну як "змінення стану об'єкта шляхом привнесення нових рис у його структуру".

Л. Д. Гітельман під поняттям "зміна" має на увазі, що між двома послідовними моментами часу є помітні відмінності: у ситуації, людині, робочій групі, організації або взаєминах" [36].

Схоже визначення дають У. П. Барнетт і Г. Р. Керролл: "організаційна зміна – це перетворення організації між двома моментами часу" [212].

Дж. Харрінгтон описує зміни як процес руху від нинішнього стану через перехідний період до бажаного стану [173]. Д. Фрайлінгер та І. Фішер розуміють зміни як суб'єктивний і структурний процес, тобто трактують зміни як індивідуальний суб'єктивний процес, одночасно люди набувають нове розуміння навколишнього світу. Водночас, зміни – це структурний процес, за якого рамкові умови визначаються людьми, що впливають на можливість їхнього сприйняття та здійснення інших дій [173]

Процес зміни вказує на те, яким чином відбувалася ця зміна. Так, Т. Є. Андрєєва трактує процес зміни як послідовність подій, які привели до змістовної зміни в організації, тобто сукупність причин, що викликали зміну, і від процесів ухвалення рішення про зміну, його детального опрацювання та впровадження в організації [9; 10]. Інакше кажучи, процесний аналіз визначає спосіб здійснення організаційних змін.

К. Камерон і Р. Куїнн 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" [52].

Н. Філіппович убачає у змінах "процес, у кінці якого проглядається бажане", а А. Зуб і М. Лактіонов як "постійний або ступінчатий процес переведення організації на новий ступінь з використанням наявних ідей і концепцій" [51].

А. Ван де Вен і М. Пул уважають, що зміна – це емпіричне спостереження відмінності у формі або стані якогось організаційного елемента протягом часу [270]. Р. Холл указує на "перероблення і перетворення форми", Дж. Кімберлі на "зміну головних компонентів організації, стратегії, структури або процесу", на "бачення цілей, стратегій, технологій, внутрішніх структур, людських ресурсів" К. Фрайлінгер та І. Фішер, а також "бізнес-процесів, культури, структури і влади" Д. Бодді та Р. Пейтон [27]. Організаційним елементом може бути робота конкретного співробітника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт або вся організація загалом [270].

Треба зазначити, що наведені визначення доповнюють один одного. Так, Барнетт і Керролл указують, що "повноцінне дослідження організаційних змін повинно охоплювати як змістову, так і процесну сторону змін, інакше буде отримано однобоке уявлення про проблему" [212].

Досліджуючи питання організаційних змін, не можна не зазначити те, що корпоративна культура безпосередньо впливає на їхню реалізацію. Так, Т. В. Бауліна визначає зміни "як заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом" [23].

Д. Фрайлінгер та І. Фішер трактують зміни як "структурний процес, за якого рамкові умови визначаються людьми, що впливають на можливості їхнього сприйняття та здійснення інших дій" [170], а Д. Бодді та Р. Пейтон як "перетворення бізнес-процесів, культури, структури та влади" [27].

Розглядаючи концепції організаційних змін, було виявлено, що всі зміни в організації зачіпають не тільки основні та допоміжні процеси,

а й персонал. Концепції передбачають, що можливо створити відтворену модель успішних змін, і що існують конкретні процеси й інструменти, які дозволяють упроваджувати зміни ефективно.

Однією з перших вважають триступінчасту модель організаційних змін, розроблену американським соціопсихологом Куртом Левінім у 40-х роках. К. Левін був різностороннім і схильним до новаторства спеціалістом у галузі соціальних наук, пізніше визнаний "засновником соціальної психології". Сферою його інтересів був людський аспект змін, вирішення конфліктів, мотивація, лідерство. Він розробив теорію психологічного поля та експериментальні методики вивчення мотивації. Результатом стало виявлення ключових елементів корпоративної культури в реалізації кожного етапу організаційних змін і відповідного етапу змін самої культури [246].

В основі його концепції лежить положення про те, що розуміння змін передбачає усвідомлення поняття стабільності. К. Левін вважає, що менеджеру, який прагне прискорити процес змін, необхідно докладати основних зусиль до зменшення впливу обмежувальних сил, що сприяє зниженню напруги, тоді як збільшення спонукальних сил тільки підсилює опір [246].

Перший етап концепції "розморожування" – один із найважливіших у розумінні того, що ми живемо в епоху змін. Це етап підготовки до змін. Він містить усвідомлення того, що зміни необхідні, і є готовність рухатися поза звичною "комфортною зоною". Мета етапу "Розморожування" полягає в тому, щоб надати членам організації інформацію про поточний стан справ, яку вони ігнорували або не враховували. Також для співробітників має бути забезпечено достатню підтримку й особисту безпеку, щоб вони зважилися взяти участь у здійсненні змін [246].

Розморожування та отримання стимулу до змін полягає у врахуванні всіх доводів "за" і "проти", та підрахунком аргументів, що переважають, до того, як розпочати дії. Це лежить в основі "Аналізу силового поля" (Force Field Analysis). Аналіз силового поля – це химерний спосіб виразити, що є безліч різних факторів "за" і "проти" змін, про які необхідно знати. Якщо фактори "за" переважають фактори "проти", зміни необхідні. Якщо ж ні, то підприємство не зацікавлене у змінах. Отже, перший етап полягає в підготовці персоналу до змін, тобто в ідеалі створюється ситуація, у якій персонал розуміє потребу в цих змінах [246].

На другому етапі проходить безпосереднє здійснення запланованих змін, яке зустрічається з опором працівників та небажанням сприймати щось

нове. К. Левін розумів, що зміна – це не миттєва подія, а довготривалий процес. Другий етап починається, як тільки здійснюється необхідна зміна.

Другий етап – один із найскладніших, оскільки люди невпевнені та навіть налякані новим способом існування. Це як стрибок із парашутом, коли є страх, невпевненість, але під час стрибка відкривається новий горизонт, змінюється світогляд та ставлення до проблем та потребує підтримки персоналу, наприклад, у формі тренінгів, коучингів [246].

Рольові моделі та можливість приймати власні рішення допоможуть здійсненню змін. Також необхідно підтримувати в людей ясну картину бажаних змін і користі, яку надають ці зміни. Удаю сформована корпоративна культура дозволить менеджерам управляти ситуацією через базові норми та цінності працівників і розуміти ситуацію з позиції працівників. Отже, другий етап полягає в безпосередній реалізації запланованих змін шляхом формування нових знань, умінь та навичок [246].

Етап "Заморожування" концентрує увагу на встановленні стабільності, після того як зміна відбулася. Зміни прийняті та стали нормою. Дуже часто люди вважають, що на цей етап часу немає. І це викликає критику моделі Курта Левіна. Адже в нинішню еру змін наступна зміна може настати через тиждень або раніше. Потреба в цьому етапі не погоджується із сучасним осмисленням змін як постійного, часто хаотичного процесу, де потрібна значна гнучкість [246].

Третій етап надзвичайно важливий для реалізації організаційних змін, бо він фіксує роботу першого та другого етапу, на цьому формують нові типи поведінки, змінюються "способи ведення справ", цінності, набуті переконання. Таким чином, третій етап має забезпечувати рівновагу сил розвитку та стабілізації, які гарантують збереження оновленої корпоративної культури [246].

Існують такі прийоми заморожування змін, як: регулярне поширення інформації про причини введення змін; заходи з адаптації нинішніх і майбутніх працівників до змін, створення механізмів і каналів зворотного зв'язку від окремих людей та груп [246].

Автори моделі перетворення бізнесу Ф. Ж. Гуїяр і Д. Н. Келлі визначають підприємство як "організоване перепроєктування генетичної архітектури корпорації, яке досягають у результаті одночасної роботи – хоча і з різною швидкістю – за чотирма напрямками – рефреймінгу, реструктуризації, поживлення та оновлення" [27].

Рефреймінг розкриває корпоративну свідомість, наповнює її новим баченням і прагнення до змін за допомогою трьох таких біокорпоративних систем: розумова енергія (мобілізація енергії для мотивації працівників, необхідної для перетворення всієї організації); відчуття мети (бачення перспективи надає більш відчутну форму обіцянкам кращого майбутнього); відчуття відданості (побудова системи показників для розрахунків наслідків нової поведінки) [27].

Реструктуризація є процесом розвитку підприємства, що здійснюють за допомогою спеціалістів різного профілю, вона спрямована на підвищення ефективності використання власного внутрішнього потенціалу підприємства й адаптації до зовнішніх умов, що постійно змінюються. Відбувається здійснення таких заходів, запланованих на першій стадії, як: зміна організаційної структури; освоєння нової інформаційної системи; перепідготовка персоналу. На стадії поживлення увагу приділяють підвищенню ділової активності підприємства, посиленню захисних функцій та використанню нових технологій [27].

Останній напрям – оновлення, що має справу з людським аспектом процесу перетворення та "духом" підприємства. Він пов'язаний із придбанням людьми нових навичок і поставленням нових цілей. Цей напрям є найбільш тонким і важким, найменш дослідженим, але потенційно найбільш сильним напрямом перетворення. Мають на увазі феномен корпоративної культури, який слабо досліджений та відіграє дуже важливу роль у реалізації перетворень. Напрямок "оновлення" побудовано на таких трьох "хромосомах" біокорпоративного генома, як: розроблення системи винагород, організація індивідуального навчання; розвиток організації. Ці системи оновлення входять до корпоративної культури підприємства і є одними з її важливих елементів [27].

Отже, модель біологічної корпорації відображає роль корпоративної культури у здійсненні організаційних змін та виявляє, що необхідно впровадити нового в корпоративну культуру для успішної реалізації змін.

Відому модель здійснення організаційних змін "Теорія Е і Теорія О" професорів Гарвардської школи бізнесу М. Біра і Н. Норія визначають як "ідеологію змін" [199]. Теорія Е виходить із примату фінансових цілей і орієнтується на їхнє ефективне досягнення, урахувавши постійний тиск акціонерів. Цій теорії притаманні більш жорсткі методи, здійснюючи зміни згори вниз і приділяючи основну увагу створенню структури та систем.

Серед факторів корпоративної культури, які дозволяють підвищити рівень реалізації організаційних змін, є фінансові стимули персоналу, авторитарний стиль управління, формування нових знань, умінь та навичок для використання готових технологій і ухвалення рішень [199].

Теорія О розглядає організацію як саморозвивальну систему, яка більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, цілі та мотиви співробітників організації. Вона орієнтована на навчання і розвиток співробітників, зміни корпоративної культури та здійснення змін знизу вгору. Теорію О характеризує високий рівень залучення працівників та співробітництва. Співробітники залучені в ідентифікацію проблем та їхнє вирішення. Опора на цінності та поведінку – відмінна ознака всіх організаційних і стратегічних змін, які відбуваються, згідно з Теорією О [199].

Згідно із цією концепцією, "сприяючи індивідуальному навчанню, корпорація визнає відповідальність самого працівника за його особистісний та професійний розвиток, але бере на себе відповідальність за створення сприятливих умов. Корпорація залишається живим організмом доти, поки її співробітники продовжують адаптуватися до нових умов, удосконалювати способи своєї роботи, уточнюють зміст ролей, які вони виконують, характер їхніх взаємин. Замість управління організацією, яка діє як заведена або запрограмована машина, сучасні керівники стають "диригентами біо-корпоративної симфонії, управляючи органічним зростанням компанії в міру адаптації, зміни та відтворення клітин і органів корпоративного тіла" [199].

Виділені такі фактори корпоративної культури, як: розвиток організаційних здібностей працівників, партисипативне управління; поєднання різних стимулів; гнучкість у реагуванні на нові можливості (спонтанні зміни); залучення співробітників до ухвалення рішень – дозволяють підвищити рівень реалізації організаційних змін [199].

Таким чином, теорії Е та О визначають способи й методи реалізації організаційних змін, що дозволяє сформувати систему мотивації персоналу для здобуття нових знань і впровадження змін, а також сформувати організаційну культуру реалізації змін [199].

І. Ансофф є одним із провідних фахівців у теорії стратегічного менеджменту, автором відомої моделі управління стратегічними змінами. Модель побудовано на трьох важливих компонентах – "Стратегії, Системі та Поведінці" персоналу [11].

У ході спонтанних змін відбувається зміна трьох важливих компонентів: 1) зміна стратегії, що дасть нову продукцію та нові ринки; 2) зміна

компетентності організації, включаючи систему, структуру, уміння та знання, навички; 3) зміна поведінки персоналу, включаючи норми, поняття, цінності, моделі світу та розподіл влади [11].

Практика демонструє, що дотримуючись послідовності "Стратегія → Система → Поведінка" опір персоналу досягає свого максимуму. І якою б привабливою не здавалася послідовність із мінімальним опором, вона має явний недолік: упровадження стратегії затримується через те, що спочатку необхідно змінити ставлення персоналу, а потім здійснити й організаційні зміни. Рідко трапляється так, щоб опір персоналу до змін вдавалося обернути на підтримку. Тому група ініціаторів повинна володіти достатньою силою для подолання залишкового опору [11].

Стратегічні можливості організації визначаються якостями її працівників, серед яких ставлення до змін; схильність іти на ризик; уміння вирішувати проблеми, пов'язані зі стратегічною діяльністю; уміння вирішувати соціальні проблеми, пов'язані із здійсненням організаційних змін; професійна майстерність спеціалістів і менеджерів; мотивація участі у стратегічній діяльності [11].

Автор моделі "Кривої змін" Дж. Д. Дак і її "Монстр змін", що є універсальним визначенням, вигаданим автором для позначення складних емоційних сплесків і соціальних процесів, що вириваються назовні подібно міфічному драконові, що спливає, за будь-якої спроби здійснити серйозні організаційні зміни. Будь-які перетворення завжди зачіпають інтереси людей, а це неминуче пов'язане з явним виявом почуттів і ображеного самолюбства. Автор підкреслює факт ігнорування людського фактора керівниками компаній, що здійснюють зміни. Організаційні зміни можуть мати успіх лише в тому випадку, якщо емоційним і поведінковим аспектам приділяють уваги не менше, ніж виробничим. Переважно, керівники приділяють увагу виключно виробничим аспектам перетворень, тоді як упровадження нових методів роботи потребує перебудови способу мислення співробітників і всього їхнього підходу до справи [45].

Процес змін містить послідовність передбачуваних і керованих подій – динамічних фаз. Ця послідовність дістала назву кривої змін. Усього таких фаз п'ять. Усі програми змін, на думку автора, обов'язково мають проходити через ці фази. І на кожній із них "монстр" розкривав себе в новій якості. Кожна організація проходить ці фази по-своєму [45].

Фазу "застій" може бути обумовлено цілою низкою факторів: слабкістю стратегії; відсутністю лідера; змінами на ринку; провалом продукту

або нестачею нових товарів і послуг; обмеженістю ресурсів, у першу чергу, людських; старінням технологій і процесів, а також невиконанням планів. Відсутність змін розвиває в культурі організації відчуття самозаспокоєння, захищеності, стабільності [45].

Етап "підготовки" починається буквально в момент ухвалення рішення про початок перетворень. Обсяг роботи, яка має бути пророблена в ході підготовчої фази, величезний. Необхідно створити нову організаційну структуру, розподілити функції й обов'язки, визначити перелік товарів, послуг та обладнання, критично важливих для розвитку, оптимізувати виробничі потужності тощо [45].

Саме на цій фазі люди поперемінно відчують занепокоєння та тривогу, наснагу й замішання, відчують себе обдуреними і знову знаходять надію. Усі знають, що має статися щось грандіозне, однак ніхто не має уявлення, що саме. "Монстр" не оминає й керівників вищої ланки. Заклопотані власними перспективами, вони плетуть інтриги у прагненні зайняти більш вигідні позиції та готуються до захисту свого місця. Подібний сплеск емоцій неминуче супроводжує перетворення будь-якого роду, відволікає працівників від роботи. Роль корпоративної культури тут величезна, адже закладені в організації принципи, догми, мораль і єдність дають змогу працівникам пройти цей складний етап, а керівництву необхідним чином управляти поведінкою працівників [45].

Переходячи до фази реалізації, керівники оголошують загальний план і конкретні завдання. Одночасно із цим виникають нові ієрархічні відносини та процедури. Ось тут "монстр" і демонструє справжній "емоційний розгул" у колективі. До відчуттям загрози, страху, спустошеності і невпевненості, властивим підготовчого періоду, додаються замішання, апатія, обурення, почуття неспроможності й нестабільності, а також полегшення, збудження та вдячності. Співробітників організації не залишає відчуття нереальності того, що відбувається. На стадії реалізації керівники повинні роз'яснити співробітникам цілі та план перетворень, переконати їх у тому, що цей план спрацює, створити стимули для участі у його втіленні, а потім забезпечити його реалізацію, працюючи з ними пліч-о-пліч [45].

Фаза перевірки на міцність критично важлива через просту причину, що саме до цього моменту стають очевидними конкретні результати спільних зусиль, але виникає втома від змін. Запаси енергії, необхідної для перегляду щоденних обов'язків і процедур, підходять до кінця, і люди

відчувають себе спустошеними. Однак за наявності очевидних ознак успіху вони все одно будуть продовжувати вишукувати резерви для подальшого просування [45].

Для того щоб перетворення успішно пройшли перевірку на міцність, керівництво має управляти очікуваннями людей, їхньою енергією та досвідом, відроджуючи тим самим у людях довіру і високий моральний дух.

На фазі досягнення мети конкретні завдання вирішено, зміни в різних сферах діяльності організації відбулися й тепер працюють один на одного. Співробітники повірили в себе, з оптимізмом дивляться в майбутнє та повні енергії. Тепер вони будуть справлятися зі своєю роботою з меншими труднощами, швидше досягнуть більш високих результатів [45].

Підійшовши до фази досягнення мети, важливо зупинитися й насолодитися моментом, відчути, що важка праця дала свої плоди та трансформація пройшла успішно. Ця фаза замикає повний цикл організаційного розвитку, оскільки після її закінчення настає новий період застою [45]. Лише деякі керівники розуміють, що найбільш важливим результатом їхньої діяльності є не здійснення конкретної програми перетворень, а навчання організації постійних змін та адаптації, так само як і розвиток потреби в постійній зміні. Коли співробітники бачать себе згуртованою командою мисливців на "монстра", зміни перестають бути загрозою та сигналом до відступу, вони стають викликом, якому йдуть назустріч.

У моделі Дж. Дак основну увагу приділено емоційній поведінці людей, яка супроводжує будь-які організаційні зміни. Корпоративна культура персоналу яскраво виявляється на кожній фазі цієї концепції: цінності, звички, поведінка та розвиток, а також перебудова способу мислення працівників у процесі змін, їхній підхід до змін, адаптація та колективна згуртованість поглядів. Розглядаючи концептуальні основи організаційних змін, автором було виділено роль корпоративної культури як одну з фундаментальних (табл. 2.1).

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

Аналіз основних концепцій організаційних змін та виявлення в них ролі корпоративної культури

Концепції організаційних змін, автори	Основні концептуальні ідеї процесу організаційних змін	Роль корпоративної культури у процесі організаційних змін організації
1	2	3
Концепція моделі перетворення бізнесу К. Левіна, 1951 р. [246]	<p>Основні етапи реалізації змін:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "Розморожування" – члени організації отримують інформацію про реальне положення справ, щоб спонукати їх до усвідомлення необхідності змін. 2. "Рух" – проходить безпосередня реалізація змін. 3. "Заморожування" – здійснюють заходи, спрямовані на "зміцнення того, що змінили" 	<p>Визначено засоби формування корпоративної культури у процесі реалізації змін для кожного етапу:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "Розморожування" – спрямування працівників на саморозвиток і розвиток підприємства; виявлення співробітників, готових і спроможних виконувати роль "агентів змін"; об'єднання рушійних сил організації; підтримка та зацікавлення персоналу; створення мотиваційного ядра. 2. "Рух" – трансформація цінностей і норм діяльності; залучення ключових співробітників до поставлення нових цілей і розроблення програм реформування; проведення тренінгів, коучингу; формування нових знань, умінь, навичок. 3. "Заморожування" – спрямованість на подальше професійне зростання працівників; формування нових типів поведінки, цінностей, набутих переконань; зміна способів ведення справ; оновлення корпоративної культури
Модель етапів процесу змін Дж. П. Коттера (1995 р.) [70]	<p>Визначено послідовність етапів організаційних змін, що містить:</p> <ul style="list-style-type: none"> відчуття терміновості змін; створення коаліції та команди; стратегічне бачення; інформованість персоналу; відповідність структури; планування та конкретизація змін; консолідація та поглиблення змін; закріплення нових підходів 	<p>Значну увагу приділено досягненню швидких результатів, закріпленню успіхів для поглиблення процесу змін та їхньому закріпленню в корпоративній культурі через: переконання працівників щодо потреби у змінах, створення команди реформаторів, розроблення й пропаганди нового бачення перспектив майбутніх ринків та визначення стратегії їхнього завоювання, забезпечення умов для широкої участі персоналу в перетвореннях</p>
Модель 7S С. Пітерса й Р. Уотермана (1982 р.) [123]	<p>Модель орієнтована на створення конкурентних переваг на ринку за рахунок внутрішніх змін у структурі, системі та процедурах, стратегії компанії</p>	<p>Корпоративну культуру організаційних змін становлять показники рівня компетентності персоналу, стилю управління, загальних цінностей організації</p>

1	2	3
<p>Концепція організаційного розвитку Ф. Гуїяра та Дж. Келлі, 1990-ті рр. [44]</p>	<p>Процес перетворення охоплює чотири способи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рефреймінг – досягнення мобілізації, вироблення бачення перспектив. 2. Реструктуризація – перетворення з метою зробити підприємство ефективним. 3. Пожвавлення – зростання за рахунок концентрації на ринку, винаходу нових видів бізнесу та інформаційних технологій. 4. Оновлення через поставлення нових цілей, розроблення курсу на подальший розвиток; організацію індивідуального навчання 	<p>Виділено значущі складові корпоративної культури для кожного способу перетворення бізнесу:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рефреймінг – мотивація персоналу; формування відчуття мети та бачення майбутніх перспектив; побудова системи показників для розрахунків наслідків нової поведінки. 2. Реструктуризація – створення "команди реформ" підприємства, яка забезпечує розроблення та впровадження змін; зміна організаційної структури; перепідготовка персоналу. 3. Пожвавлення – залучення та освоєння нових навичок, досвіду, знань. 4. Оновлення – вироблення "рефлексів адаптації" поведінки до змін навколишнього середовища; створення системи мотивації (розроблення системи винагороди, формування нових знань тощо)
<p>"Теорії Е і О" організаційних змін М. Біра й Н. Норія 1990-ті рр. [199]</p>	<p>Теорія Е виходить із примату фінансових цілей і орієнтована на використання "жорстких" методів здійснення організаційних змін "згори донизу". Теорія О орієнтована на корпоративну культуру, цілі й мотиви співробітників організації та використовує "м'які" методи управління</p>	<p>Визначено ключові параметри корпоративної культури в теорії Е:</p> <ul style="list-style-type: none"> • пріоритетність лідерства; • раціональна мотивація; • відповідність та прибутковість підприємницької структури. <p>Визначено ключові параметри корпоративної культури в теорії О:</p> <ul style="list-style-type: none"> • спрямованість на особистісний та професійний розвиток; • розвиток організаційних здібностей; • залучення співробітників і співпраця, опора на цінності і поведінку
<p>Модель Берка – Литвина (1992 р.) [219]</p>	<p>Основна ідея відповідає підходу до організації як відкритої системи й тому зовнішнє середовище є частиною компанії</p>	<p>Склад об'єктів внутрішніх змін компанії відповідає чотирьом осередкам – місія і стратегія, лідерство й культура. Тому культура змін визначається управлінською компетенцією, культурою стратегічного мислення, організаційними знаннями про зовнішнє середовище</p>
<p>Модель організаційного розвитку Л. Грейнера [41]</p>	<p>Основна ідея успішності організаційних змін залежить від здатності адаптуватися, ефективності системи планування та контролю</p>	<p>Параметри культури змін відповідають стадіям її зростання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Творчість – наявність ідеї та лідерства. 2. Управлінській професіоналізм. 3. Унікальні системи мотивації співробітників. 4. Ефективна система планування та контролю. 5. Гнучка організаційна структура управління

1	2	3
<p>Модель основних фаз процесу змін – крива змін Дж. Д. Дака 2000-х рр. [45]</p>	<p>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</p>	<p>Оновлення наявної корпоративної культури та 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</p>
<p>Модель Р. Дафта (2003 р.) [46]</p>	<p>У кожній компанії є неповторний набір можливостей організаційних перетворень через зміни в товарах, послугах, стратегії, структурі, культурі й технологіях, які можна "зібрати воедино для завдання максимально потужного удару по конкурентах на ринках"</p>	<p>Для досягнення стратегічної переваги менеджери можуть зосередитися на чотирьох типах змін усередині організацій, що є вихідною точкою для досягнення переваг у міжнародному навколишньому середовищі: технологія, товари й послуги, стратегія й структура. Культура становить інтеграційне середовище для інноваційних змін у технологіях, товарах і послугах, стратегії та структурі</p>
<p>Модель життєвого циклу організації І. Адизеса [2; 3]</p>	<p>Етапи життєвого циклу організації розподілено на дві стадії: зростання та старіння. За правильної стратегії й тактики розвитку компанії вона може досягти розквіту й перебувати в цьому стані нескінченно довго</p>	<p>Культуру організації визначає вміння зосередитися на вирішенні проблем, властивих цій стадії життєвого циклу, так щоб вона змогла розвиватися далі</p>

2.2. Культура і міжнародний менеджмент

Неминучою умовою ефективної співпраці та будь-якої спільної діяльності із представниками іншої культури або в іншому культурному середовищі є розуміння інших культурних цінностей, відчуттів і уявлень. Розвиток цієї здатності став обов'язковим у роботі керівників багатонаціональних корпорацій, які повинні одночасно бути фахівцями у сфері міжкультурної комунікації.

П. Барневік, президент Asca-Brown Boveri (ABB), вважає, що "менеджерами міжнародного рівня не народжуються, ними стають. І це не простий природний процес. Людські істоти – стадні тварини, і вони люблять собі подібних. Але, унаслідок розвитку людського суспільства людям доводиться їздити по всьому світу та співпрацювати в багатонаціональних командах. Як же одночасно їм позбутися від уявлень і цінностей, укорінених у них у результаті сотень і тисяч років виховання й освіти? Це неможливо, і не варто навіть намагатися. Але що вони можуть зробити, так це розширити своє розуміння того, що відбувається, визнати наявні культурні відмінності, не будучи паралізованими ними" [21].

Виявляючи чуйне ставлення до культурного розмаїття, керівник міжнародного рівня цінує те, що відрізняє людей один від одного, і, спілкуючись на міжкультурному рівні, виявляє терпимість і уважність щодо представників інших культур. Він не нав'язує своєї думки, своїх уявлень і цінностей, поважаючи культурне розмаїття світу, він не виявляє етноцентризму, який становить не що інше, як переконаність у перевазі своєї культури та суспільства над іншими, і нерідко супроводжується демонстрацією зневаги, поблагливістю до всього іноземного й оцінкою "чужого" за "своїми" критеріями.

Перший крок до того, щоб впоратися з культурними відмінностями й подолати труднощі міжкультурного спілкування, полягає в тому, щоб розвивати культурну терпимість. Перш ніж вступати в міжкультурні відносини, потрібно усвідомити таке складне явище, як культура та її складові. Слід також урахувати, що фахівці багатьох країн Центральної та Східної Європи прагнуть здобути на Заході освіту і професійну підготовку в галузі сучасного менеджменту. Оскільки менеджмент сам по собі тісно пов'язаний із культурою, програми навчання мають будуватися, залежно від національного культурного оточення учнів – людей, що вийшли з тоталітарних суспільств, заснованих на централізованому плануванні й тільки починають рух до ринкової економіки та демократії.

Оскільки співробітники багатонаціональних корпорацій, працюючи в іншому культурному середовищі, повинні пам'ятати про ситуацію між-культурного спілкування, необхідно дотримуватися таких ліній поведінки:

- вивчати й намагатися зрозуміти культуру тієї країни, у якій працюєш;
- аналізувати інші культурні цінності, щоб інтерпретувати приховані культурні сигнали;

- застосовувати здобуті знання;

- змінювати корпоративні цінності для приведення їх у відповідність із культурою країни перебування (підлаштовуватися корпоративні цінності під національні цінності цієї культури).

Усвідомлення того, як культура впливає на поведінку людини, і уявлення про те, що інші культури діють по-іншому, є необхідними складовими освіти сучасного міжнародного керівника.

Як уже було сказано, усі культури розподіляють на високо- і низькоконтекстуальні й параметр "контексту" істотно впливає на комунікацію. До того ж для висококонтекстуальних культур дуже важливо те приховане або невиражене розуміння контексту, яке притаманне всім представникам цієї культури, менший вміст передається вербальними повідомленнями. Для низькоконтекстуальних культур більша частина інформації міститься у виражених кодових сигналах-словах. Якщо співробітник багатонаціональної корпорації не має уявлення про такі відмінності між культурами, він може виявитися у глухому куті міжкультурного спілкування. Японці спілкуються, не кажучи про що, американці ж, навпаки, повинні все висловити. Якщо перші шукають сенс у недоказаному (невербальних сигналах, мові тіла, паузах, мовчанні тощо), то інші воліють називати речі своїми іменами й говорити про все відкрито.

Культура як основа всієї людської діяльності пояснює більшу частину нашої поведінки, тому розвиток міжкультурної компетентності та вміння спілкуватися із представниками різних культур таке важливе для міжнародної діяльності загалом і сучасного бізнесу зокрема. Менеджеру, який працює в багатонаціональній корпорації, необхідно вивчати культуру, оскільки:

- вона наділяє людей відчуттям ідентичності на рівні й нації, і трудового колективу, особливо в аспекті усвідомлення людської поведінки та визначних цінностей;

- через культуру можна розвивати відданість організації та покращувати ефективність трудової діяльності;

знання культури дозволяє поглянути на її представників із середини та застосовувати бізнес-протокол, відповідно до національних або місцевих традицій, норм, звичок;

володіння інструментами й методами культури сприяє порівняльному аналізу систем управління і послаблює залежність застосовуваних методів управління та керівництва від своєї культури;

культурна компетентності дозволяє усвідомити численні потреби ринку і поліпшити методи роботи з національними меншинами й етнічними групами у своїй країні та за кордоном;

навички в міжкультурному спілкуванні полегшують участь у роботі міжнародних організацій. Це однаковою мірою належить до простого відвідування конференції за кордоном, участі в регіональній або зарубіжній асоціації, а також до членства в міжнародній або професійній організації;

знання культури полегшує труднощі, пов'язані з будь-якими змінами, зокрема й організаційними.

У сучасних умовах, коли на чолі багатонаціональної корпорації необхідно контролювати діяльність підрозділів організації та сотень тисяч співробітників у різних країнах світу, подібний контроль і керівництво стають не просто складними, а нездійсненними, оскільки керівник корпорації не може володіти необхідними для роботи базовими знаннями, поняттями та уявленнями, які тісно переплетені з місцевими умовами, національними традиціями, індивідуальними особливостями тощо. Для вирішення подібних суперечностей як противага національним і місцевим особливостям і є всеосяжна уніфікована корпоративна культура з її чітким етичним кодексом, чітко регламентованою ієрархією та жорсткими санкціями до порушників загальноприйнятих норм [91].

Л. Аранда стверджує, що для успішної міжнародної діяльності недостатньо готовності до змін, навичок у міжкультурному спілкуванні та усвідомлення культурних відмінностей. Крім цього, кожна організація має забезпечити своїх співробітників практичними знаннями для проникнення на зарубіжні ринки (як подавати на зарубіжних ринках нову продукцію, як здобувати ліцензію, як орієнтуватися в податковій політиці чужої країни, як визначати потенційні експортні можливості тощо), а також знаннями у сфері порівняльного менеджменту для взаємодії з іноземними компаніями й урядами (порівняння регіональних методів управління, принципів ведення переговорів із представниками різних культур на міжкультурному рівні, вирішення поточних питань міжнародного бізнесу).

У кожній окремо взятій країні багатонаціональна корпорація існує в чотиривимірній системі: виробництво, економіка, політика та культура. Перші три параметри легше визначити й охарактеризувати, а культура завжди була абстрактним поняттям, вплив якої на управлінську практику важко піддається визначенню та опису, хоча й відчувається у всіх своїх виявах. У сучасному світі використовують два підходи, що пояснюють взаємозалежність культури та методів управління.

Так званий аналіз макросередовища (the macro-environmental approach) полягає у спробі визначити вплив освіти, політики, закону на методи управління та їхню ефективність. Відповідно до цього підходу, методи управління залежать від зовнішнього оточення (від середовища проживання), під яким мають на увазі політичну й економічну ситуацію у країні тощо. Цей підхід, на жаль, не повний, оскільки передбачає, що індивід лише пасивно підлаштовується під оточення й мало на нього впливає. Біхевіористський підхід передбачає, що методи управління в організації частково визначають національною культурою керівника. Тому в різних культурах використовують різні методи та прийоми управління. Міжнародний керівник, той, хто змушений працювати із представниками різних культур і в умовах різних культур, намагаючись зрозуміти та передбачити поведінку людей, повинен використовувати багатоаспектне прогнозування. Знаючи соціальну роль людини, можна зробити попередні висновки про його майбутню поведінку, а знаючи, із якої культури він походить, можна більш точно передбачити його вчинки.

Не можна не погодитися із В. Терпстром і К. Дейвідом, які вважають, що представникам міжнародного бізнесу для досягнення успіху необхідно володіти трьома рівнями культури: національною, корпоративною та менеджменту. У межах менеджменту необхідно приділити увагу іміджу та репутації організації, соціальній місії й соціальній відповідальності, благодійній діяльності, соціальним програмам організації, кризовому менеджменту.

Корпоративна репутація становить окремий випадок репутації взагалі. На жаль, чинне законодавство не містить легального визначення поняття "корпоративна репутація". Зміст цієї категорії в суспільстві завжди визначають, залежно від панівних у ньому норм моралі, уявленнях про справедливість і добросовісність, норми права.

До середини ХХ століття поняття "репутація організації" зводилося до поняття "чесність її власника". Репутація стала реальним ринковим фактором тільки в 50 – 70-х роках. Технології розвинулися, якісних товарів стало багато, і споживачі тепер роблять свій вибір, виходячи зокрема

і з таких принципів, як "незвичайність", "цікавість", "респектабельність" або "екологічність" того або іншого бренда. Водночас сильно розвинувся і ринок капіталу. Інвестори оцінюють ділові якості топ-менеджера та його команди, креативність бізнес-рішень, спроможність організації брати участь у справах суспільства. Усі ці характеристики і є репутацією підприємства з точки зору інвесторів. Так репутація перетворилася у фінансове поняття і стала найважливішою частиною нематеріальних активів підприємства.

Найдорожчий бренд світу Coca-Cola коштує понад 120 млрд доларів. Матеріальні активи становлять не більше ніж 5 – 6 % цієї суми. Усе інше – це корпоративна репутація, імідж, індивідуальність бренда. Через підвищення значущості корпоративної репутації вона стає тягарем для багатьох супербрендів. Страх утратити наявну репутацію часом заважає ризикувати та змінюватися, зважуватися на нестандартні ходи. У результаті це заважає і самій репутації: на організацію покладено дуже високі очікування.

У жовтні 2015 року видання Wall Street Journal опублікувало результати нових досліджень корпоративної репутації. Найбільш упізнаваними було визнано Microsoft і McDonald's. Однак, незважаючи на високу впізнаваність, за привабливістю іміджу бренд McDonald's опинився в нижній частині рейтингу, а в Данії та Великій Британії взагалі посів останнє місце. Серед головних мінусів було названо непривітний персонал і шкідливе для здоров'я меню. Що стосується бренда Microsoft, то він, хоч і увійшов до першої шістки за привабливістю, також отримав чимало негативних оцінок: Windows часто висне, а саму корпорацію називають "монстром" і "монополістом". Отже, "відомий" не означає "хороший".

"Відомий" не означає "улюблений". Високі оцінки в рейтингах різних країн отримували національні бренди. Компанією номер один французи назвали L'Oreal, німці – Porsche, британці – Virgin Group, а шведи – ІКЕА. Інакше кажучи, незважаючи на тісну економічну інтеграцію всередині Європи, жителі шести європейських країн, для яких склалися рейтинги, практично не повторювалися, називаючи кращі компанії. Так, як не дивно, глобалізація нітрохи не впливає на думку людей про те, що добре для них.

Отже, корпоративна репутація – це те, як організацію оцінюють усі інші учасники ринку: постачальники сировини, споживачі продукції, прямі й непрямі конкуренти, бізнес-спільнота, зокрема потенційні інвестори та кредитори, репутація організації серед споживачів і "в народі", репутація

компанії у ЗМІ (що пишуть про організацію в газетах, журналах, мережових виданнях, зокрема галузевих і "загального" напрямку), репутація організації у владних структурах (що думає про організацію керівництво міста, області, держави). Усі ці аспекти ділової репутації пов'язані, так, наприклад, думка ЗМІ може впливати на думку споживачів, а може відображати її; якщо влада активно не підтримує організацію, інвестори, швидше за все, уважатимуть це фактором ризику; державні підприємства в будь-якому випадку мають добру репутацію у влади, а ось думка споживачів про них може бути не такою вже однозначно гарною, тощо.

Корпоративна репутація втілює колективне уявлення про дії організації в минулому та її спроможностях створювати цінності для численних стейкхолдерів. Термін "корпоративна репутація" справедливий щодо організації як такої, а не до її товарних марок, репутацію слід відрізнити від іміджу та бренда. Фактори, що впливають на репутацію, прийнято називати драйверами репутації.

Журнал Fortune і консалтингова компанія Hay Group під час складання рейтингів найулюбленіших у світі компаній (The FORTUNE World's Most Admired Companies) використовують дев'ять факторів:

- спроможність залучати та утримувати талановитих співробітників;
- ефективність менеджменту;
- відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем;
- інноваційність;
- якість товарів і послуг;
- фінансова стійкість;
- цінність довготермінових інвестицій;
- ефективність ведення справ у світовому масштабі;
- розумне розпорядження корпоративними правами.

Harris Interactive під час оцінювання репутації використовує "коефіцієнт репутації" (Reputation Quotient), у процесі розрахунку якого задіюють 20 параметрів, виділених у шість груп:

- продукти та послуги;
- фінансові показники;
- умови праці;
- соціальна відповідальність;
- бачення та лідерство;
- емоційна привабливість.

Впливовий Reputation Institute виділяє сім драйверів, значущість яких для організації може варіюватися, залежно від ряду факторів (галузі діяльності, специфіки регіону тощо):

якість продукції / надійність послуг;

використання інновацій під час розроблення продукції та в операційній діяльності;

умови праці;

корпоративне управління (прозорість та етичність бізнес-практик);

корпоративне громадянство (турбота про навколишнє середовище);

лідерство (ясне бачення майбутнього компанії й ефективний менеджмент);

результативність (високі фінансові показники).

Інтеграція всіх драйверів у комунікаційну стратегію та платформу знижує репутаційні ризики та підвищує репутаційний капітал. Крім того, на корпоративну репутацію впливають ЗМІ, образи дій і системи цінностей організації, методи її комунікацій. Комунікації не є драйвером репутації, проте роблять значний вплив, особливо в періоди криз. Корпоративні комунікації можна розглядати як сукупність дій організації з управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями для створення сприятливих основ взаємодії з різними аудиторіями. Комунікації реалізують через поширення інформації про ті чи ті аспекти корпоративної діяльності та з метою формування певної громадської думки щодо організації, її керівників, товарів і послуг, проектів та ініціатив тощо. В умовах кризи корпоративні комунікації мають на увазі підтримку діалогу з різними групами стейкхолдерів, що потребує розроблення відповідних стратегій і тактики, із метою мінімізації шкоди для репутації та іміджу організації.

У зв'язку з інноваційною спрямованістю економіки, певною соціально-економічною політикою держави, усі аспекти управління діяльністю сучасної організації набувають соціальної значущості.

Бізнес переходить від одновимірної шкали цінностей, яку визначають критерієм ринкової раціональності, до багатовимірної шкали, яка враховує економічні, соціальні, етичні та екологічні аспекти діяльності. Цей процес відбувається в руслі загальної тенденції соціалізації економічного розвитку. Створюючи передумови для поступального розвитку, соціально відповідальна поведінка створює передумови для сталого зростання та віддання економічної переваги як для окремої організації, так і для суспільства загалом.

Соціальна відповідальність бізнесу є, у першу чергу, відповідальністю перед суспільством, добровільним внеском у розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, пов'язаних з основною діяльністю організації. Організація володіє знаннями й ресурсами, що дозволяють їй визначити специфічний набір соціальних проблем, до вирішення яких вона найбільш підготовлена та вирішення яких дасть їй найбільші конкурентні переваги. Основним критерієм під час вибору об'єкта соціальної відповідальності бізнесу є можливість створення цінності як для організації, так і для суспільства.

Соціальна відповідальність організації – це формування соціально-економічної місії бізнесу, а також дотримання економічних, правових і моральних норм на макро- і мікрорівні в контексті розвитку суспільства. Принципово змінюється місія організації на ринку, яка полягає в необхідності задоволення не тільки матеріальних, а й духовних потреб ринку шляхом виробництва і реалізації соціально значущої продукції, що відповідає світовим стандартам якості.

Поняття корпоративної соціальної відповідальності виникло в бізнесі порівняно недавно. Уважають, що вперше ввів цей термін американський економіст Говард Боуен, опублікувавши 1953 року свою роботу "Соціальна відповідальність бізнесмена", у якій визначив бізнес як "частину суспільства, відповідальну за його стабільний розвиток".

Дослідження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) без визначення системи показників, що відображає характер змін у соціальній орієнтації бізнесу, було б неповним. До цих показників належать ставлення соціальних інвестицій до прибутку, кількісні випадки перевищення соціальних норм, плинність кадрів, дефіцит робочої сили, оцінка вкладу підприємства в соціальну сферу. Найчастіше під час оцінювання рівня соціальної відповідальності бізнесу застосовують розподіл показників на три групи: економічні, екологічні та соціальні показники.

За моделлю А. Керолла соціальна відповідальність бізнесу будується на виділенні п'яти рівнів ділової відповідальності організації:

економічна, якщо перед власниками стоїть мета в отриманні прибутку. Відповідальність асоціюють із місією організації, випуском продукції або надання послуг, необхідних суспільству, і здобуванням на цій основі прибутку від результатів своєї діяльності. Економічну відповідальність необхідно розглядати також з точки зору врахування економічних інтересів персоналу;

правова як дотримання закону бізнесу в умовах розвитку ринкових відносин. Діяльність організацій має відповідати очікуванням суспільства, зафіксованим у правових документах;

етична як слідування моральним принципам, що потребують від організації витрат, не передбачених правовими нормами, але відповідають нормам моралі;

соціальна як поліпшення добробуту і підвищення якості життя суспільства, підтримка й розвиток добробуту суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм;

екологічна – це участь в охороні навколишнього середовища, починаючи від прогресивних технологій (безстічних, бездимних, безвідходних), закінчуючи участю у фінансуванні екологічних проектів.

Слід простежити, як реалізують принципи корпоративної соціальної відповідальності на прикладах відомих світових організацій. Організацією, яка активно розвиває соціальну відповідальність бізнесу, є Benetton Group SpA – група компаній, а також один зі світових брендів індустрії моди. Назва походить від прізвища засновника організації, зареєстровано з 1965 року. У своєму розпорядженні Бенеттон має мережу із 6 000 магазинів у 120 країнах світу. Магазинами управляють незалежні партнери, вони мають оборот понад 2 млрд євро на рік. Крім випуску реклами для просування власного бренда, щорічно компанія вкладає кошти в різні проекти з боротьби із проблемами сучасного суспільства. Незважаючи на очевидну комерційну спрямованість бренда, Benetton є соціально відповідальною маркою. Компанія активно займається спонсорською діяльністю в галузі спорту, а також оригінальними та провокаційними рекламними кампаніями під девізом "Публічність United Colors". Останній виник, коли фотограф Олів'єро Тоскані почав управляти маркетингом Benetton Group. Під керівництвом Тоскані були організовані рекламні акції, які містили яскраві зображення що містять зображення таких різноманітних "шокувальних" сцен, як: людина, яка вмирає (активіст Девід Кірбі помирає від СНІДу); закривавлене немите тіло новонародженої дитини з ще не перерізаною пуповиною; макрофотографії татувань; колаж, що складається зі статевих органів осіб різних рас; священник і черниця, що готуються до поцілунку; фотографії в'язнів у камерах смертників, і закривавлені штани та футболки солдатів, загиблих у боснійській війні. Логотип компанії слугував тільки текстом, що супроводжує зображення в більшості із цих оголошень. У United Colors of Benetton завжди було два види реклами: кампанії, присвячені моді цього сезону, і кампанії,

присвячені громадським проблемам. Марка постійно займається програмами Unhate і Unemployee, звертаючи увагу людей на найактуальніші соціальні проблеми, так, щоб спровокувати дискусію і повідомити людям задумане посилання.

1998 року засновано компанію Google з девізом "Місія Google – організувати всю наявну у світі інформацію, зробивши її доступною та зручною для використання". У цьому й полягала перша концепція корпоративної соціальної політики компанії. Однак на сьогодні, коли кількість співробітників Google досягає 60 тис. осіб, чистий прибуток становить 27 млрд доларів, за версією BrandZ, Google є найпотужнішим і найдорожчим брендом у світі. 2016 року Google був визнаний компанією з найкращою репутацією у США, випередивши Microsoft, Sony та інші компанії. Можна сказати, що корпоративно-соціальна політика набула нових напрямів.

2004 року Google створила некомерційне благодійне відгалуження – Google.org (Google Foundation) зі стартовим капіталом близько 1 млрд дол. Основними напрямками діяльності цієї організації є інформування суспільства та сприяння вирішенню проблем у зонах зміни клімату, охорони здоров'я та боротьба з бідністю. Одним із перших його проєктів є роботи в галузі гібридних та електричних транспортних засобів.

2007 року Google стала спонсором і активним учасником кількох парадів сексуальних меншин у Сан-Франциско, Нью-Йорку, Дубліні та Мадриді.

2008 року компанія подала "проєкт 10^{100} ", у якому всі бажаючі пропонували ідеї, які змінять світ і допоможуть якомога більшій кількості людей. Люди з більш ніж 170 країн презентували понад 150 000 ідей.

2013 року Google виділила 5 млн дол. на розроблення сенсорів і технологій для позначки диких тварин для боротьби з браконьєрством в Азії та Африці, а також 750 тис. дол. на розроблення спеціальних камер-пасток з автоматичними сенсорами, що допомогли б ловити браконьєрів, які винищують носорогів.

За версією журналу Fortune і Great Place to Work Institute, 2014 року Google п'ятий раз став "кращою компанією, на яку можна працювати". Причому вона привертає працівників не тільки високою зарплатою, а й відомою на весь світ комфортною атмосферою. У розпорядженні "гуглерів" прямо в офісі є й кафе з безкоштовною їжею, і тренажерні зали, і заняття із йоги та танців, і масажні кабінети, і хімчистки, і бібліотеки, і навіть капсули для сну. Усі умови, щоб створити для співробітників в офісі, які працюють 24 год на добу, атмосферу, що розташовує до спілкування між відділами, і вияву

креативності. Нарівні з технологічними інноваціями такий підхід до співробітників не припиняє привертати увагу інвесторів. Із початку 2016 року вартість акцій Google виросла на 57 %.

Лідером у категорії "менеджмент" є BMW, причому 49 % споживачів по всьому світу сходяться на думці, що цей автовиробник має найбільш прозорий та етичний менеджмент у світі. Високий бал КСВ набрали й інші німецькі автовиробники, Daimler і Volkswagen, хоча автомобільна продукція є значним забруднювачем навколишнього середовища. Як пояснює цей парадокс Нільсен, в основі репутації компанії лежить не продукція, а сама компанія, що стоїть за нею. У випадку із BMW запорукою успіху є залучення топ-менеджменту до ухвалення рішень у сфері сталого розвитку та високоякісної звітності із КСВ. В обох категоріях автовиробника називають однією із кращих компаній у світі за версією як Pricewaterhouse Coopers, так і KPMG. Як розповіла віце-президент BMW Group із питань стійкості та захисту навколишнього середовища У. Матар у ході торішнього опитування KPMG, компанія комбінує довготермінові стратегічні орієнтири із цілями на наступний рік, у процес устанавлення яких залучені колеги всіх рівнів. Крім того, що питання стійкості інтегровано у процес поставлення цілей на найближчий рік, виконання орієнтирів із стійкості прив'язане до розміру грошової винагороди топ-менеджменту компанії, що діє дуже мотивувально. В автомобільній індустрії це унікальна практика. Так, користуючись удалим досвідом, другим єдиним автовиробником у світі, який відважився на такий крок, стала французька компанія Renault.

За результатами дослідження Global CSR RepTrak100 2017 року компанію Lego визнано глобальним лідером у сфері соціальної відповідальності. Також серед найуспішніших компаній в напрямі КСВ виявилися Microsoft, Google, Walt Disney Company і BMW. У кінці списку із сотні претендентів виявилася велика кількість відомих компаній: American Express, The Coca-Cola Company, Hyundai, Sharp, Bacardi, Starbucks Coffee Company, PepsiCo, General Motors, Fiat Chrysler Automobiles, Zara та Volkswagen.

Організатором дослідження Global CSR RepTrak100 є Reputation Institute, провідна міжнародна консалтингова компанія у сфері репутаційного менеджменту. Також RI реалізовує дослідницькі проекти з оцінювання репутації компаній, галузей, міст і бізнес-лідерів. Так дослідження RI показало, що стабільно високим залишається вплив КСВ на корпоративну репутацію. Корпоративне громадянство, управління й умови праці становлять 41 % у загальній групі репутаційних драйверів. Компанії, що отримали

найнижчі оцінки у сфері КСВ, можуть розраховувати на схильність до купівлі її товарів 11,9 % споживачів. Середні показники дають підтримку 46,9 % клієнтів. Організації, що досягли найбільшого успіху в соціальних ініціативах, підтримують 91,4 % споживачів, готових купити пропоновану продукцію.

Організація, яка бажає зміцнити свою репутацію, має постійно демонструвати соціальну складову свого бізнесу, тільки в цьому випадку повага до неї помітно зростає у всіх цільових аудиторій без винятку, оскільки діяльність організації у сфері КСВ сприймають позитивно всім громадянським суспільством. Однак фахівці з репутаційного менеджменту не можуть не враховувати той факт, що громадяни сьогодні не хочуть бачити лише донорські жести від бізнесу. Громадські очікування – це не абстракція, тому не можна ставити знак дорівнює між КСВ та піаром.

Успішні авторитетні компанії демонструють, що соціальна відповідальність для них не опція, а елемент стратегічного управління ризиками. Усе більше інвесторів роблять інвестиції в організації, що демонструють високий рівень соціальної відповідальності, до того ж вони орієнтуються на всілякі індекси та цільові орієнтири.

Так, індекс глобальної стійкості Dow Jones Sustainability World Index (DJSI), що розраховують з 1999 року, став першим цільовим орієнтиром у сфері вартості акціонерного капіталу, який використовують для оцінювання фінансової діяльності компаній, які є міжнародними лідерами в галузі сталого розвитку. Річний огляд компаній, які відповідають критеріям індексу DJSI, засновано на ретельній оцінці економічних показників, показників впливу на навколишнє середовище та соціальної діяльності. Він урахує такі питання, як: корпоративне управління, зміна ділового клімату, стандартів у галузі постачателів, умов праці. Його результати впливають на ухвалення рішень інвесторами / інвестиційними фондами в 14 країнах, які вибрали групу індексів DJSI як цільових орієнтирів під час ухвалення рішень про портфельні інвестиції, заснованих на принципі сталого розвитку. Зараз обсяг інвестицій у проекти, орієнтовані на групу індексів DJSI, становить 4,1 млрд доларів.

У Великій Британії індекс корпоративної відповідальності (Corporate Responsibility Index) складається рухом Business in the Community на основі добровільної участі та за підтримки 150 компаній, більше половини яких входить до індексу у FTSE 100. Членами руху Business in the Community є 700 компаній, ще 1 600 беруть участь у його програмах. Мета руху – "сприяти залученню підприємств до постійного вдосконалення впливу

на суспільство та створення відповідних стимулів. Очевидно, що тенденцію розвитку системи індексів спрямовано на оцінювання діяльності організацій зовнішніми спостерігачами, відповідно до демонстрованої соціальною відповідальністю та на їхнє ранжування. Якщо компанії ігнорують зазначену тенденцію в умовах підвищення уваги громадськості до цих питань і зростання конкуренції, то вони піддають себе додатковому ризику.

RepuTex SRI Index оцінює зміну частки ринку, яку займає група акціонерних компаній, зареєстрованих на Австралійській фондовій біржі, за відповідними обов'язковими мінімальними вимогами у сфері соціальної відповідальності та управління соціальним ризиком. В основі індексу RepuTex SRI лежить твердження, що соціально відповідальні організації ефективно управляють соціальним ризиком, будуть нарощувати конкурентні переваги, зміцнювати ділову репутацію, підвищувати фінансові показники, вартість бізнесу та корпоративну стабільність у середньотерміновій перспективі. Також вони будуть сприяти розвитку економічної та екологічної стійкості середовища, їхній діяльності й активно проводити благодійну та спонсорську діяльність.

Безумовно, бізнес відіграє одну з головних ролей у благодійній діяльності. Широковідомий термін "корпоративна філантропія", чи "благодійність", проте останнім часом він все частіше включається в більш широке та ємне поняття, яке дістало назву "соціальна відповідальність бізнесу". Існує значна кількість визначень цього явища, але найбільш удалим, слід визнати таке: "соціальна відповідальність бізнесу – це вільний вибір на користь зобов'язання підвищувати добробут місцевої громади за допомогою відповідних підходів до ведення бізнесу, а також надання корпоративних ресурсів". Це поняття охоплює кілька рівнів соціальної відповідальності:

- чесне ведення бізнесу, дотримання норм чинного законодавства, зокрема сплата всіх податків і відмова від тінювих схем виплати зарплати;
- уведення соціальних пакетів для співробітників і членів їхніх сімей;
- здійснення корпоративної благодійності;
- реалізація програм, спрямованих на розвиток місцевої громади та підвищення добробуту його членів.

Для інвесторів благодійність є важливим засобом підвищення привабливого іміджу організації, а значить, підвищення цінності її акцій. Співробітники зацікавлені у благодійності, оскільки зростає престиж їхнього місця роботи. Благодійність створює і сприятливе середовище у відносинах із засобами масової інформації, органами влади, населенням, громадськістю.

Це як мінімум зменшує транзакційні витрати, створює переваги в розподілі ресурсів. Привабливість благодійності пов'язана з можливостями створення таких додаткових факторів розвитку бізнесу, як:

- поліпшення зовнішнього ділового середовища за рахунок посилення доброзичливого ставлення, зміцнення соціальних зв'язків із клієнтами, постачальниками, інвесторами, органами влади;

- підвищення ділової репутації організації;

- формування та просування привабливого іміджу, бренда;

- ефективна інтеграція маркетингових комунікацій;

- розширення споживчої, клієнтської бази;

- розвиток нових ринків;

- додаткові можливості збуту продукції;

- додаткові конкурентні переваги;

- зростання лояльності персоналу та зниження плинності кадрів.

На відміну від благодійності, спонсорство має чітко виражені недоліки, які можуть впливати на ефективність використання цієї форми соціальної відповідальності бізнесу. До недоліків спонсорства експерти відносять:

- потребу у великих витратах за спонсорства великих заходів високого рівня;

- можливість негативного результату, у зв'язку з негативною оцінкою самого заходу;

- можливість обмеження ефекту спонсорської участі однієї компанії участю інших спонсорів;

- неможливість повного контролю спонсором за змістом проекту.

Тому під час ухвалення рішення про надання спонсорської підтримки будь-якого заходу організаціям потрібно враховувати ці недоліки й намагатися їх виключити. Також спонсорство та благодійність відрізняються сферами, де ці форми соціальної відповідальності бізнесу застосовують. Найбільш значущі сфери застосування спонсорства – це спорт, культура та мистецтво, фестивалі, медицина й охорона здоров'я. Для благодійності характерні такі напрями, як: науково-дослідні інститути, освітні установи (школи, коледжі, університети, інститути), центри мистецтв, церкви та релігійні громади, різні громадські організації тощо.

Яскравим прикладом є програми Microsoft в Україні. За 13 років роботи в Україні "Майкрософт Україна" встигла реалізувати та продовжує підтримувати ряд програм для дітей, молоді, студентів, учителів, ІТ-фахівців, малого й середнього бізнесу та неприбуткових організацій. Серед соціально-

відповідальних проектів компанії – "Безпека дітей в Інтернеті", "Час коду", "Бібліоміст", Лабораторія Інтернету речей IoT Lab, Інкубатор відкритих і великих даних "1991" тощо.

Українська організація "Нова Пошта" із 2014 року впровадила соціальну програму "Гуманітарна пошта України". Так, у співпраці з кількома сотнями волонтерських організацій за 2014 – 2017 роки було доставлено понад 11 тис. т вантажів у прифронтову зону. Також організація сприяє соціалізації воїнів АТО та їхній інтеграції в мирне життя. Із цією метою у 2017 році було створено перший в Україні футбольний турнір учасників АТО, у якому брали участь 10 команд. У межах стратегії КСВ "Нова пошта" виділила ще один напрям – популяризацію здорового й активного способу життя. Компанія стала партнером Nova Poshta Kyiv Half Marathon 2016, велопробігу "Українці в Європі" (стартував у Львові й охопив 16 країн). Також у межах розвитку внутрішнього волонтерства в компанії стартував екологічний проект "Зелений офіс" (сортування вторинної сировини й економія природних ресурсів в офісі).

Відповідальність організації за соціальні аспекти своєї діяльності стала невід'ємною частиною її економічних інтересів. Фірми не можуть нарощувати свої конкурентні переваги та домагатися успіху серед конкурентів без результативних соціальних комунікацій. Фактично це означає формування нової конкурентної стратегії організації або нової логіки менеджменту бізнесу, що містить практику безперервного діалогу із зовнішнім світом. Цим менеджмент бізнесу створює соціально значущі для себе конкурентні переваги в сучасних умовах ресурсних обмежень і тотальної перенасиченості ринку практично в кожній продуктивній категорії.

2.3. Знання як ключовий елемент корпоративної культури реалізації змін

Системотвірним елементом формування корпоративної культури підприємства реалізації організаційних змін є знання організації. В. Бурр у розробленій ним концепції стійких конкурентних переваг акцентує увагу на тому, що основними умовами, які дозволяють підприємству їх створювати, є [31]:

наявна на підприємстві певна база знань;

можливість накопичення імпліцитних та експліцитних знань, ініціюючи тим самим колективні процеси навчання;

кодифікація накопиченого досвіду у вигляді формальних процедур або технологій і його закріплення в певних та розмежованих сферах і функціях підприємства.

Таким чином, зазначені процеси здобуття знань у ході навчання є процесами формування умов, а значить, корпоративної культури реалізації організаційних змін. Вони ґрунтуються на імпліцитному й експліцитному знанні, що було здобуто під час вирішення певних проблем і ситуацій у минулому. Це знання може бути використано підприємством у майбутньому для більш-менш подібних (але не ідентичних) проблем і ситуацій, щоб швидко відреагувати й адаптуватися до проблеми, що відповідає властивостям мобільності та гнучкості. Для гнучкої адаптації до проблем і зовнішніх ситуацій характерно збалансоване співвідношення між новизною події та минулим досвідом.

Знання становить цінний ресурс для підприємства лише тоді, коли воно може зробити свій внесок у досягнення мети. Саме цей контекст підкреслював Р. Аккоф [7], пов'язуючи знання з "ефективністю, із якою індивід може використовувати спосіб дій для досягнення мети". У такому розумінні знання є організаційним і його розглядають не тільки як ключовий елемент корпоративної культури, а й інструмент її формування для успішної реалізації процесів організаційних змін – "створювати нове знання, поширювати його по всій організації та втілювати у продукції, послугах, системах".

Г. Б. Клейнер у системно-інтеграційній теорії підприємства визнає роль знання для підприємства як: безпосередній продукт діяльності; предмет безпосереднього споживання; виробничий ресурс, що використовують у процесі виробництва продукції; предмет розподілу та/або ринкових трансакцій; інструмент управління; засіб збереження та консолідації. "Знання, на відміну від даних, становлять органічну частину культури. Внутрішні корпоративні знання, відповідно, сутнісну частину внутрішньої корпоративної культури фірми (що розуміють у загальному сенсі)" [58]. Саме такі знання є інструментом успішної реалізації організаційних змін – створення "гармонійного" підприємства. Джерелами формування знань підприємства є ринок знань, що перебуває в зовнішньому середовищі підприємства, знання нових робітників і консультантів, що володіють ними, а також вивчення продукції інших підприємств-конкурентів. До того ж автор концепції наголошує, що для формування нового типу підприємства зміни мають відбуватися в концептуальному баченні предмета стратегічного управління. В економіці знань основним носієм знань підприємства є не праця як соціальне явище,

а окрема людина або група людей – носіїв специфічного невід'ємного знання: "виграють ті підприємства на чиєму боці кращі розробники стратегій створення, накопичення та використання знань і кращі виконавці цих стратегій" [59].

А. П. Наливайко називає таке явище "культурою стратегічного мислення". Відсутність інструментарію стратегічного мислення є основною вадою, "що стримують реформаторські процеси в Україні, значною мірою обумовлене нерозвиненістю наукових досліджень у галузі стратегічного менеджменту, певною неадекватністю освітньо-професійної підготовки економістів та управлінців потребам національної економіки" [88; 89].

Для пояснення процесу управління інноваціями та знаннями І. Нонака й Х. Такеучі [91] запропонували "нову теорію створення знання організацією", де стверджували: "Створення знання організацією засновано на неформалізованому знанні індивідуумів. Організація має мобілізувати неформалізоване знання, уже створене на індивідуальному рівні. Це мобілізоване знання розвивають організаційними методами". Цей процес автори теорії назвали "спіраллю створення знання", починаючи з індивідуального рівня, і за розширення взаємодії проходить рівні секції, відділу, сектору й організації. Нова організаційна структура, що відповідає за створення знань на підприємстві – "гіпертекст-організація", заснована на процесі управління "із центру – нагору – униз", де в центрі подій перебувають менеджери середньої ланки. Саме менеджери середньої ланки є "провідниками ідей між відірваними від реальності керівниками вищої ланки, що часом висуювають ідеалістичні концепції, і приземленою, рутинною діяльністю рядових співробітників, які ці концепції повинні реалізовувати". Працювати зі знанням індивідуумів, поширювати та використовувати його в межах компанії допомагає створення тимчасових (на термін від декількох місяців до року) команд, у яких люди колективно працюють над одним завданням і вільно обмінюються ідеями.

І. Нонака й Х. Такеучі створення знань усередині організації пов'язують зі взаємодією індивідуумів із навколишнім середовищем, і одним з ефективним інструментом – технологією. Особливий підхід до організації діяльності – створення умов, у яких робітники не тільки "створюють знання", але й готові "віддати його" на добробут компанії, тобто особливої культури поведінки в кожній конкретній організації [91].

Організаційна культура допомагає інтеграції членів організації через знання та використання певних моделей поведінки, адаптації професійних

здатностей до вимог зовнішнього середовища. Поведінковий підхід визначає певні типи професійної культури персоналу підприємства, що створюють культуру та успішність реалізації організаційних змін Л. М. та С. М. Спенсери запропонували оцінювати рівень професійної культури за допомогою "поведінкових індикаторів, або наявних поведінкових способів продемонструвати компетенцію в роботі". Узагальнена модель професійної культури менеджера за ступенем ієрархії містить такі характеристики: діяння або вплив; орієнтація на досягнення; командна робота та співробітництво; аналітичне мислення; ініціатива; розвиток інших; упевненість у собі; директивність/наполегливість; пошук інформації; командне лідерство; концептуальне мислення; базові вимоги (розуміння компанії та побудова відносин) – експертиза й спеціалізовані знання [152].

Культурі стратегічного мислення, зокрема інтуїції менеджерів і політичним факторам, їхньому значенню в ухваленні рішень, віддавали такі дослідники як Р. Батлер, Е. Петтігрю, Д. Хіксон, К. Юнг, Д. Хембрік, П. Мейсон, М. Вірсема, К. Бантель [83; 206; 253]. Крім того, у сучасній методології формування культури стратегічного мислення на підприємстві виділяють два основних підходи. Один із них пов'язують з іменами А. Томпсона та А. Стрікланда [160], другий – з іменем Г. Мінцберга [86; 89]. Перші висувають на пріоритетне місце в культурі стратегічного мислення володіння управлінським інструментарієм: алгоритмами, методиками, прикладами їхнього застосування (раціональний підхід). Інший – віддає перевагу когнітивним якостям розробників стратегії: мистецтву, емоціям, щиросердним зізнанням, тобто особистим знанням (ірраціональний підхід).

Культура стратегічного мислення як ядро корпоративної культури підприємства забезпечує його сталий та прогресивний розвиток зі збереженням цілісності й ідентичності в умовах конкурентного середовища, досягнення результату резонансу між об'єктом управління, суб'єктом та їхнім загальним середовищем. В основі такого резонансу знаходиться процес створення знань про підприємство та його навколишнє середовище.

Уміння ухвалювати доцільні управлінські рішення в умовах невизначеності становить ефективний інструментарій формування корпоративної культури у процесах організаційних змін. Провідна система поглядів на ухвалення рішення в умовах організації передбачає "розумність" осіб, які ухвалюють рішення, й обумовлюється недостатчею знань того, що слід обрати. У цьому випадку можна визначити два підходи в дослідженні цієї проблеми:

поведінковий та інституційний. Інституційний підхід акцентує увагу на використанні влади та взаємодії інтересів, організації процесу ухвалення рішень: нормах, правилах їхнього розроблення та реалізації [106].

У разі застосування поведінкового підходу в дослідженні ухвалення рішень акцент роблять на неминучих упередженнях, що виникають у результаті дії різної інформації та впливу стереотипів. Відповідно до цих підходів, управлінське ухвалення рішення обмежено як культурними межами, так і силою зовнішніх інститутів, що роблять вплив на організацію. Таким чином у процесах формування та розвитку професійної культури менеджменту, а таким чином, і культури організації є значний вплив концепцій, положень поведінкової (біхевіористської) та інституційної теорій.

Ряд дослідників підтверджують роль поведінкової й інституційної теорій у дослідженні моделей поведінки та ментальних уявленнях стратегічних менеджерів про конкурентні структури, оскільки їх відображають та вони оформлені у вигляді ієрархічних таксономій – "схем категоризації". Так, Порак запропонував використовувати термін "конкурентне ініціювання", щоб зрозуміти спосіб, за допомогою якого актори фірми, що конкурують, починають розподіляти загальне уявлення про конкуренцію [255]. Вони виявили, що спочатку індивідуальні ментальні моделі конкуренції в конкретній сфері діяльності несумісні, однак із часом, завдяки процесам спільного ініціювання, вони збігаються. Так, керівники схильні до ігнорування фірм-конкурентів, що не були близько розташовані: "вони враховували тільки фірми, що знаходилися в безпосередній близькості, а також мали схожий асортимент продукції та використовували схожі технологічні процеси й загальні канали розподілу". Поясненням цього є "групові ментальні моделі", що виникають через причини наслідування фірмами один одного. Тому вибір моделі культури співробітництва для окремих фірм включений у контекст їхніх переконань "із ким на ринку слід здійснювати справи (укладати угоди)". Інструментарієм такого дослідження є техніка таксономічного інтерв'ю – структурований опитний лист, дані якого можуть бути проаналізовані за допомогою різних багатовимірних технік математичного аналізу (кластерного аналізу, аналізу мереж).

Для ідентифікації інструментарію формування корпоративної культури Лант і Баум (Lant&Baum, [100]) запозичили термін "ізоморфізм" з інституційної теорії, що відображає прагнення фірм створювати розподілені переконання, структури, практики, стратегії та системи відносин. Петераф і Шенлі – "організаційні шаблони", що спрямовують майбутню пошукову поведінку

організацій: разом вирішувати складні проблеми, аналізувати конкурентів, отримувати додаткові ресурси від партнерів за кооперацією [252]. Накопичений досвід, здобутий у результаті соціального навчання, дозволяє скоротити витрати на угоди, оскільки фірми продовжують обмін тільки з такими, що є надійними партнерами із взаємодії, передбачуваними у своїй поведінці та забезпечують прийнятний рівень ризику. Крім того, повинна мати місце соціальна ідентифікація: члени групи сприймають факт існування групи ("ідентифікація групи"), а також ідентифікують себе з нею. "Сила ідентичності" стратегічної групи визначає ступінь, у якому групове членство впливає на поведінку та роботу організації в цій галузі промисловості. Відмінність у діяльності організацій підтвердиться, якщо стратегічні групи будуть характеризуватися сильною ідентифікацією.

"Поведінкова теорія фірми" (Сайерт і Марч, 1963 р.) [322] поєднує психологічну теорію з економічною та організаційною теоріями. Виникла серія нових понять "організаційна поведінка", "організаційні знання", як організація пізнає умови, що змінюються, та адаптується до них. Представниками теорії організаційного навчання та засновниками моделі "організації, що навчається" є К. Аргіріс, Д. Шен та П. Сенге [118]. У межах моделі передбачають управління, засноване на колективному мисленні та "командному навчанні". Положення теорії організаційного навчання тісно пов'язані з викладеннями теорій організаційного розвитку та компетентностей. Основну увагу вчених цього напрямку присвячено створенню, накопиченню, комерціалізації знань, компетентностей, спроможностей. Управління, засноване на знаннях підприємства, передбачає розвиток колективних навичок більшою мірою, ніж індивідуальних, а таким чином, формує корпоративну культуру для реалізації процесів організаційних змін.

Різні автори приділяли значення різноманітним аспектам корпоративної культури та поєднували їх із діяльністю організацій, які навчаються. Наприклад, Сенге (1992 р.) уважав, що культуру організації визначають "компетентністю, що залежить від навичок, пов'язаних із продуктивним навчанням, лідерством в організації, що ґрунтується на знаннях зі створенням діалогу". Петерс та Уотермен (1982 р.) центральними компонентами для культури організації виділяли настанови, уміння навчатися й компетентність у придбанні та засвоєнні знань, що повідомляють споживачі, сторонні люди, а також члени організації один одному [123]. Із точки зору Гарвіна (1993 р.), істотним компонентом культури є компетентність у регулярному вирішенні проблем, експериментуванні з новими підходами, навчанні

на основі власного досвіду та досвіду інших, а також здатності швидко та ефективно поширювати знання всередині організації [118].

Удосконалюючи свої спроможності з урахуванням досвіду, підприємство розглядають як організацію, що самонавчається, перемножує свій потенціал. Підприємство, що самонавчається, є необхідною формою й етапом формування високого рівня його корпоративної культури та розвитку творчих можливостей. Цей етап формування корпоративної культури є певним етапом організаційних змін і пов'язаний "із розвитком здібностей моделювати майбутнє та адаптуватися до потреб клієнтів, скорочуючи час реакції й переходячи на індивідуальні замовлення. Це потребує збільшення питомої ваги прогностичних стратегій діяльності щодо чисто реактивних стратегій, сформованих у відповідь на поточні зміни соціально-економічного середовища" [111; 117]. На сьогодні, базовим інструментом у формуванні корпоративної культури підприємства у процесі організаційних змін є "еталонне тестування", або "зіставлення зі зразком", – порівняльна оцінка продуктів, послуг, методів і коштів цього підприємства щодо найбільш сильних конкурентів або світових лідерів цієї сфери. Основними рисами високого рівня корпоративної культури підприємства, що забезпечує йому успішність у реалізації організаційних змін, є:

спроможність організаційної структури до автономного цілеспрямованого функціонування у швидкозмінливому середовищі, завдяки накопиченню, розвитку, узагальненню та використанню досвіду;

"інформаційна прозорість" організаційної структури та формування у співробітників загальних цінностей, розподілених потреб і розділених поглядів на майбутнє підприємства;

пізнавальна мотивація та сприятливий до самонавчання й розвитку клімат творчого потенціалу співробітників;

підтримка процесів групового навчання як важливої передумови майбутнього співробітництва.

Розроблення інструментарію корпоративної культури визначено етапами процесу організаційних змін підприємства через формування таких характеристик:

горизонтального зростання за рахунок скорочення кількості ієрархічних рівнів, що компенсовано структурною складністю й неоднорідністю інтегровальних організаційних одиниць, багатством внутрішньосистемних і міжсистемних координаційних (горизонтальних) зв'язків;

"розширення" за рахунок взаємної адаптації й коеволюції неоднорідних мережних організаційних структур (постачальники, підрядники, замовники тощо);

"віртуальної комунікації" за рахунок інтенсифікації взаємодії партнерів за допомогою новітніх комунікаційних та інформаційних технологій. Це сприяє підвищенню рівня співробітництва й довіри підприємства щодо своїх партнерів і ще більшому розмиванню організаційної структури підприємства, прозорості його меж для відбору й об'єднання кращих ресурсів різних підприємств спільного інноваційного проекту;

"самонавчання" змінюється відповідно до соціально-економічних умов, що змінюються.

Таким чином, послідовність етапів процесу формування корпоративної культури є частиною процесу організаційних змін, його розвитку.

Прагнення поєднати вигоди індивідуума та потреби організації, із метою формування поведінки, прихильності до співробітництва, розвитку компетентності залишається істотним пунктом у плані досліджень культурних та інституційних перспектив. Інституційний підхід визначає підприємство як соціальний інститут, що зберігає знання у "правилах поведінки", які постійно змінюють форму, захищаються та модифікуються [117] через такі інструменти:

сканування, тобто отримання інформації для розвитку когнітивної карти організаційного й зовнішнього середовища, тому воно містить розроблення карти того, "що є" в межах середовища, і визначення будь-яких проблем або можливостей, надаваних середовищем;

кодифікування, за допомогою якого імпліцитне, інакше кажучи "сховане", знання співробітників перетворюється у "відкрите" знання підприємства. Кодифікація дає підприємству можливість використовувати з вигодою знання співробітника, навіть коли він покинув його, і слугує передумовою раціонально організованого процесу навчання;

трансферування, якщо кодифіковані знання співробітників трансфертують в інші підрозділи підприємства, що позитивно впливає на швидкість дії підприємства. Це фаза дифузії, що полягає у спілкуванні й поширенні кодифікованого знання в межах організації;

реконфігурування на базі абстракції й абсорбції знання, що дає підприємству можливість розвивати нові організаційні спроможності, які виникають за допомогою рекомбінації вже наявного на підприємстві знання й завдяки генеруванню нового знання. Абстракція становить відомість

кодифікованого знання до його найбільш істотних характеристик і використання його в більш широкому спектрі ситуацій. Вона розширює спектр потенційних сфер застосування знання й дозволяє поширювати його на інші ринки. Здатність абсорбції знання розглядають як здібність співробітників підприємства до навчання: сприймати й обробляти нову інформацію, а також повторно використовувати практичний досвід з новим знанням.

Компетентний підхід починається з аналізу людини в роботі без попередніх висновків про те, які характеристики необхідні для належного виконання цієї роботи, і на основі інтерв'ю, із метою отримання прикладів поведінки, визначають, які саме людські якості пов'язані з успіхом у цій роботі. Метод компетентностей робить наголос на валідності критеріїв: "найважливішим є те, що дійсно приводить до найкращого виконання роботи, а не фактори, які найбільш вірогідно описують усі характеристики людини в надії, що деякі з них будуть належати до виконання роботи" [111]. Відбір на основі компетентностей прогнозує найкраще виконання роботи та збереження персоналу, дозволяє об'єднати в одне ціле політику та культуру управління під час підбору персоналу, планування кар'єри, оцінювання виконання та розвитку. Цей підхід визнає більш складним формування таких складових культури, як мотивація, цінності та переконання, оскільки знання можна здобути та розвивати.

Підприємство як інститут є єдиною економічною системою, що використовує знання як основу культури виробництва та управління. За загального огляду корпоративні знання підприємства можна розподілити на декілька категорій:

знання бізнес-процесів підприємства – виробничо-технологічна інформація, супроводжувальна довідкова, фінансова, юридична документація, навички та досвід персоналу;

знання з комунікацій і взаємовідносин – корпоративні стандарти взаємовідносин із клієнтами підприємства в різних ситуаціях (правила, процедури), принципи міжособистісної комунікації між співробітниками, негласні правила взаємин;

знання про зовнішнє середовище підприємства – результати аналізу сегментів ринку, на яких перебуває підприємство зараз; інформації про перспективні ринкові ніші, конкурентів та їхні дії, партнерів, шляхи співробітництва, особливості клієнтів, законодавчого середовища, політичних змін;

навички у застосуванні інформаційних технологій – збирання та оброблення даних;

особистісні знання співробітників – знання малознайомих джерел цінної інформації, висновки про можливості оптимізації бізнес-процесів.

Основні напрями та інструменти управління корпоративними знаннями такі:

аудит рівня управління знаннями – збирання, аналіз, оцінювання відомостей про проблеми отримання, оброблення та використання корпоративної інформації в умовах конкретного підприємства;

розроблення схем та форм обміну знаннями між співробітниками у процесі міжособистісної комунікації – цільові заходи щодо обміну досвідом, організація невиробничого спілкування;

постійне застосування різних форм навчання персоналу для залучення нових знань – організація та проведення семінарів, тренінгів, курси підвищення кваліфікації, участь у тематичних конференціях, презентація можливостей самонавчання;

упровадження спеціальних інформаційних технологій для управління знаннями – дозволяє накопичувати знання через структурування, формалізацію і каталогізацію, тиражування та презентацію для співробітників. Корпоративні інформаційні системи – традиційні сховища, що зберігають ключову бізнес-інформацію (цифри, документи, виробничі довідники) та додаткову словесно-описову інформацію, що передають спонтанним, випадковим способом;

розроблення системи мотивації здобуття знань та обміну ними – організаційна робота з мотивування персоналу;

розроблення заходів щодо організаційного розвитку, підтримка керівництвом організаційних змін і фінансування відповідних робіт, пов'язаних із впровадженням системи знань.

Інституційний підхід стверджує, що пошук принципів організації систем стимулювання, які відображають особливості умов діяльності та корпоративного управління в конкурентних компаніях, є також одним із напрямів формування корпоративної культури. Таким інструментарієм є такі:

відповідність внутрішньої політики винагороди топ-менеджменту компанії рекомендаціям кодексів корпоративного управління;

розроблення механізмів регулювання винагород топ-менеджменту або стимулів вищого виконавчого менеджменту впливати на правила виплати винагород на нижчих рівнях управління;

формування результативності стимулювальних контрактів.

Особливу увагу у формуванні відповідного рівня корпоративної культури приділяють корпоративним конфліктам та розробленню інструментів їхнього вирішення. Корпоративний конфлікт – це не тільки явний конфлікт, що набув форми судових або інших спорів, а й суперечностей, що можуть залишатися латентними, а й впливають на внутрішню систему управління та заміну моделі поведінки власників щодо виконавчого менеджменту (включаючи погрозу його заміни/звільнення). Саме в період організаційних змін набувають розвитку корпоративні конфлікти, а також виникає багато причин для провокації нових конфліктів.

У такому аспекті розроблення інструментів культури вирішення корпоративних конфліктів спирається на концептуальні моделі корпоративних систем винагород. Так, Дженсен і Мерфі [243] – підтвердили зв'язок між розміром компенсації менеджерів і результатами діяльності компанії. Винагороди є інструментом мотивації менеджерів до ухвалення рішень, що максимізують дохід акціонерів. Однак під час укладання таких контрактів, що застосовують сильні механізми мотивації, у менеджерів з'являються можливості для маніпулювання, особливо у випадку укладання контрактів із слабо мотивованою радою директорів, а не з великими власниками (Шлейфер і Вішни [264]).

Власність у руках робітників, із точки зору західних економістів, розглядають як погану модель організації компанії Фрідман та Рапачінські [230; 231]. Однак водночас існує твердження, що для моніторингу її менеджерів робітники всіх галузей перебувають у вигідному становищі [79]. Власність робітників пом'якшує агентські проблеми у взаємовідносинах із менеджерами, що представляють інтереси власників та робітників. Однак у фірми, що перебуває у власності робітників менше можливостей для залучення капіталу із зовнішніх джерел, порівняно з фірмами, що контролюють акціонери-аутсайтери.

Традиційно вважають, що в результаті корпоративних конфліктів відбувається перерозподіл добробуту робітників на користь власників бізнесу. Однак є дослідники, які вважають навпаки. Емпіричні дослідження Ліхтенберга й Сігела [247] та МакГукіна й Нгуєна [249]. Автори зазначають зростання зайнятості та заробітної плати після угод (операцій) на ринку корпоративного контролю, однак для великих підприємств ефект є незначним. Є дослідження, які доводять, що виграш робітників фірми в результаті угоди буде більшим, якщо продають (або купляють) тільки частку активів, порівняно із ситуацією, коли компанію поглинає інша фірма.

Традиційно прийнятним є те, що ринок інструментів корпоративного контролю підвищує ефективність бізнесу двома способами: за рахунок перерозподілу корпоративних активів та дисциплінування менеджера. Ідею про створення ринком корпоративного контролю стимулів для дисциплінування менеджерів підтверджують емпіричними фактами у своїх працях Андред [117], Дженсен та Рубак [244], Шарфстайн [262], Буркарт та Рафф [219], Іпполіто [242]. Напрямами формування такого інструментарію є такі: взаємодія між радою директорів (представниками принципалу) та менеджерами (агентами); зовнішні ефекти зміни менеджменту для компаній; вплив загрози поглинання на вартість компанії та добробут її власників; вплив ефекту репутації менеджерів під час укладання угод (операцій) на ринку корпоративного контролю; формування оптимального контракту з використанням різних інструментів мотивації робітників.

Якщо сформовано корпоративну культуру управління, а саме побудовано грамотно систему корпоративного управління, то конфлікти нейтралізують: більшість членів ради директорів є незалежними та їхню репутацію не піддають сумнівам, також передбачають, що вони діють в інтересах власників; якщо діє адекватний механізм винагороди менеджерів (діє реально незалежний і компетентний комітет із винагород), то стимули менеджерів відповідають завданню максимізації довготермінової вартості компанії, а акціонери не звинувачують менеджмент в отриманні надто багатой компенсації. Ринок інструментів корпоративного контролю – можливість поглинання знижує ризик не благодійного відбору та скорочує "плату менеджерів", вдала угода – можливість у майбутньому управляти фірмою більш великих розмірів. Модель цих авторів свідчить, що можливі втрати від майбутніх злиття/поглинань і чутливість показників до рівня винагород менеджерів змінюються різнонаправлено. Перспектива продажу фірми скорочує вартість неефективного менеджера, а погроза поглинання його дисциплінує і таким чином визначає інструментарій формування корпоративної культури в період організаційних змін.

Фінансові показники організації відповідають певному рівню її корпоративної культури. Це підтверджують результати багатьох досліджень. Роль фірми на ринку (покупець або цільова компанія) не визначена заздалегідь, але залежить від фінансових показників діяльності фірми. Фірми з "поганими" показниками потенційно є цільовими компаніями, із "добрими" – компаніями-покупцями. Тому менеджери можуть бути звільненими двома способами: або їх звільнює рада директорів, або фірма, що купляє компанію

(некомпетентність менеджерів підтверджується "поганими" показниками фірми). Таким чином, незахищеність менеджерів від змін у кар'єрі є стимулом для того, щоб краще працювати.

Концепція Агіюна та Тіроля, Буркарта розглядає прямий контроль власників за діяльністю менеджерів – великий власник має більше стимулів контролювати менеджерів зі зростанням власної частки в капіталі компанії, тобто виникає ситуація вибору між витратами та вигодами контролю над діяльністю менеджерів. У цій моделі розглядають лише один механізм корпоративного контролю – наявність великого власника, що контролює діяльність менеджера (модель корпоративного управління, що є типовою для країн континентальної Європи та Японії; в англосаксонських країнах, навпаки, у структурі корпоративного управління наявністю малих власників). У системі великої кількості малих власників роль прямого контролю власників бізнесу набагато менш суттєва, і механізмом корпоративного контролю є погроза поглинання компанії. Завдання менеджерів – пошук та вибір нових прибуткових проектів.

У моделі Хаана та Ріанто погроза поглинання свідчить, що найближчим часом менеджера можуть звільнити, що призводить до скорочення стимулів менеджера з пошуку нових прибуткових проектів. У праці Шлайфера й Саммерса [265] поглинання є механізмом, що порушує чинний контракт між менеджером та робітниками. Тобто робітники вже не будуть зацікавлені, щоб виконувати умови цих контрактів, інвестувати в набуття специфічних навичок, необхідних для праці в конкретній фірмі.

Іпполіто стверджує, що активний ринок злиття та поглинання (корпоративного контролю) нівелює агентський конфлікт через створення можливостей поглинання та погрозу звільнення менеджерів. Зміни технології – спеціалісти, що володіли специфічними навичками – не потрібні для фірми, їх звільнюють. Тому вони страхують себе від можливого поглинання фірми – вимагають більш високої заробітної плати. Таким чином збільшуються витрати на трудові ресурси, а продуктивність праці падає. Акціонери бажають максимізувати прибуток від бізнесу через поточну діяльність фірми (виробництво) і майбутню премію від продажу бізнесу – ці джерела невід'ємно корелюють між собою, якщо продуктивність низька, то вірогідність майбутнього поглинання висока. Змінюючи ступінь захисту від поглинання у статуті фірми, акціонери погоджують вигоди від поточної діяльності фірми з майбутньою премією від продажу. У рівновазі витрати на поглинання збільшуються на стільки, щоб застрахувати робітників від скорочення,

однак одночасно зберегти можливість для акціонерів у майбутньому вигідно продати бізнес. Альтернативний спосіб застрахувати робітників – надати їм пенсійні плани. Однак це веде до зниження стимулів для підвищення продуктивності праці. Інструментами корпоративної культури є захисні тактики – підписання стимулювальних контрактів із робітниками фірми [242].

Іпполіто також розглядає фірму як несприятливу модель бізнесу, де менеджери є посередниками між акціонерами та робітниками фірми. У таких фірмах, де домінують менеджери-інсайдери, захисні тактики використовують для захисту їхньої власної вигоди та контролю, аніж максимізувати добробут акціонерів. Оптимальна схема компенсації менеджерів – "золотий парашут" – повністю страхує менеджерів від втрати власних вигод та контролю. У такому випадку вони обирають для фірми захисну тактику. У разі зміни технології в цільовій компанії в робітників менше стимулів для набуття специфічних навичок. Для залучення висококваліфікованих робітників фірмі доведеться платити більш високу заробітну плату. У бізнес-середовищі, де часто відбуваються злиття/поглинання, продуктивність праці нижча, а зарплати більш високі. Типова цільова компанія характеризується невеликою кількістю захисних тактик, високими зарплатами та низькою продуктивністю праці.

Зміни в топ-менеджменті компанії ринок може розцінювати як виграш або як втрати в людському капіталі, оскільки керівники володіють специфічними навичками, необхідними для праці в конкретній компанії. Тому коли вони покидають компанію, то це відображається на вартості компанії і є негативним фактором формування корпоративної культури. У цьому випадку основна проблема – це безліч сигналів, що подає фірма на ринок: зміна менеджменту означає зміни у стратегії фірми, реорганізація активів, зміни в інвестиційних можливостях.

Інтеграція інституційного, компетентнісного та поведінкового підходів ґрунтується на твердженні, що підприємство є інститутом, який має та розробляє настанови, правила, норми, стандарти для створення, передавання знань та реалізації організаційних змін через певні моделі поведінки. У такому аспекті підприємство є організацією, що навчається. На таких підприємствах вибір напряму діяльності формують за допомогою стратегічного бачення, що розподіляє увесь персонал на всіх рівнях ієрархії управління. Інституційний підхід перш за все цікавить як спосіб, за допомогою якого управлінська структура підприємства може інституціоналізувати знання та створює базис для успішної реалізації процесів організаційних змін [152].

Розділ 3

Дослідження організаційних змін та корпоративної культури на прикладі вітчизняних машинобудівних підприємств у міжнародному бізнес-середовищі

3.1. Аналіз організаційних змін вітчизняних підприємств машинобудівної галузі

Дослідження організаційних змін, що відбувалися за період 2010 – 2016 рр. (за даними Головного управління статистики в Харківській області та матеріалами STATUS-QUO і даних Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України SMIDA) [293] на промислових підприємствах Харківського регіону, відображає тенденції погіршення їхньої діяльності, а саме, зниження обсягів випуску промислової продукції 2016 року, порівняно з 2012 – 2015 рр. на 4,8 %. За масштабністю реалізації організаційних змін у машинобудуванні на лідерських позиціях знаходяться підприємства – ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" та підприємства ІГ УПЕК.

За даними Фонду державного майна України, станом на 2016 рік у Реєстрі корпоративних прав держави обліковувалося 599 господарських товариств, у статутному капіталі яких є державна частка. Протягом 2015 – 2016 рр. загальна кількість господарських товариств із державними частками зменшилася на 30 підприємств. Так, кількість об'єктів із державною часткою до 25 % зменшилася на 34 товариства, від 25 до 50 % – на 20 товариств, від 50 до 100 % – на 3 товариства. Станом на кінець 2016 року провадження у справі про банкрутство було порушено щодо 77 господарських товариств, у статутних капіталах яких державна частка перевищує 50 %. Із загальної кількості зазначених об'єктів на стадії розпорядження майном перебували 7 товариств, на стадії санації – 40, а у процесі ліквідації – 30 [304].

Також відбулися зміни за формою акціонерних товариства. Це дає підстави для визначення організаційних змін у промисловості, зокрема в галузі машинобудування, як досить масштабних та активних (табл. 3.1) [293 – 296].

Суб'єкти за видами товариств
(розраховано на основі статистичних даних)

№ п/п	Види товариств	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	на 01.03. 2017 р.
		Кількість товариств				
1	Акціонерні товариства, із них	24 912	25 408	24 675	15 872	15 529
	Публічне акціонерне товариство (ПАТ)	–	–	–	4 204	4 135
	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)	–	–	–	3 492	3 476
2	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	513 235	492 679	518 552	458 882	493 834
3	Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ)	1 578	1 544	1 591	1 315	1 342
4	Повне товариство (ПТ)	2 062	2 070	2 041	1 340	1 360
5	Командитне товариство (КТ)	628	635	627	386	385

Виявлення стратегічних змін у машинобудівній галузі країни дозволяє зробити оцінювання особливостей та тенденцій змін у виробництві продукції підприємств. За даними Державного комітету статистики України [294] позитивним є такий факт, що 2010 року темпи скорочення продукції машинобудування становила 44,9 % до 2011 року; а 2015 року спостерігалось їхнє зростання до 38,1 %, 2016 року – до 17,2 %, порівняно з 2014 роком.

Для здійснення аналізу початковим етапом є виявлення й узагальнення перебігу організаційних змін на промислових підприємствах Харківського регіону. Подібний аналіз здійснюють, із метою позначення зони, що потребує покращення та стимулювання організаційних змін. Таким чином, необхідно виявити особливості та характеристики змін на машинобудівних підприємствах, проаналізувати тенденції організаційних змін підприємств, а також оцінити якість реалізації організаційних змін у діяльності машинобудівних підприємств [96].

Машинобудування є технологічним ядром промисловості та визначає стан національної безпеки України. Машинобудівний комплекс відіграє важливу роль в економіці України, успішна діяльність якого визначає ефективність функціонування супутніх йому галузей. Від того наскільки розвинений машинобудівний комплекс у країні, залежить її промисловий потенціал взагалі та рівень соціального розвитку, зокрема. Оскільки саме в цій галузі закладають базу для зростання продуктивності праці, створюють засоби

виробництва, фактори, які сприяють зберіганню енергетичних ресурсів і зниженню матеріаломісткості та якості кінцевого продукту.

Провідна роль у галузевій структурі народногосподарського комплексу України та Харківського регіону зокрема належить промисловості, яка є важливою ланкою господарства країни. У структурі промисловості Харківської області найбільшу питому вагу має галузь важкої індустрії, а саме машинобудування. Важка промисловість формує понад 80 % загальної вартості реалізованої продукції промисловості, зокрема на машинобудування, припадає 12 – 14 % [95; 324].

Розвиток машинобудування – основа науково-технічного прогресу у всіх галузях народного господарства, значна підтримка конкурентоспроможності країни. Забезпечення розвитку машинобудування є необхідною передумовою формування потенціалу розвитку країни.

Найбільшим машинобудівним вузлом України є Харківський. Переважного розвитку тут набуло тракторне та сільськогосподарське машинобудування, енергетичне, підйомно-транспортне, верстатобудування, електротехнічне машинобудування. Підприємства машинобудування в Україні розміщено вкрай нерівномірно. Понад 50 % випуску товарної продукції, кількості працівників і вартості промислово-виробничих основних фондів зосереджено в трьох машинобудівних районах: Донбаському (до настання окупації), Придніпровському та Харківському [296].

Найбільше машинобудівних підприємств у таких промислових центрах, як Харків, Київ, Львів, Одеса, Запоріжжя.

Функціонально-галузева структура промисловості Харківської області характеризується високою питоною вагою важкої промисловості. Головне місце тут посідає найбільший в Україні машинобудівний комплекс. У Харкові розташовано найбільші підприємства ВПК – товариство "Хартрон" (виробництво систем управління для ракет і космічних апаратів). Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (ХДАВП) виробляє як цивільні, так і військові літаки. Розвинено тракторне й сільськогосподарське машинобудування (ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе").

Харківська область – основний район енергетичного машинобудування в Україні. До провідних підприємств енергетичного машинобудування належить ПАТ "Турбоатом". У Харкові розташовані такі гіганти електротехнічного машинобудування, як електротехнічний Харківський електротехнічний завод (ПАТ ХЕЛЗ), ПАТ "Завод "Південкабель" [293].

Машинобудування – провідна галузь індустріального комплексу Харківщини. На неї припадає 18,6 % загального обсягу реалізації промислової

продукції області, зосереджено більше п'ятої частини основних засобів переробної промисловості; зайнято 69,1 тис. осіб, або 38,8 % від загальної кількості працівників промисловості [295].

Незважаючи на кризу із 2011 року, коли обсяг реалізованої продукції знизився більш ніж на третину, у наступному році ситуація стабілізувалася та набула тенденції до нарощування. Динаміку обсягів реалізованої продукції машинобудівних підприємств Харківщини наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Обсяги реалізованої продукції машинобудівних підприємств
Харківської області [293]**

Підгалузі машинобудування	Роки										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Машинобудування	4 500,65	4 055,36	4 396,02	4 894,31	6 466,61	8 599,64	7 933,80	9 766,51	9 450,25	8 500,12	6 399,10
виробництво машин та устаткування	2 236,70	2 015,40	2 209,75	2 335,63	2 966,93	3 921,52	3 354,44	4 540,16	4 696,51	4 224,32	3 180,17
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	1 445,96	1 302,90	1 460,61	1 800,93	2 418,04	3 123,32	3 120,40	3 326,69	3 036,16	2 730,91	2 055,89
виробництво транспортних засобів та устаткування	817,99	737,06	725,66	757,75	1 081,64	1 554,80	1 458,96	1 899,66	1 717,58	1 544,89	1 163,03

Зменшення обсягів виробництва пов'язане, перш за все, із нестабільною економікою країни, що впливає на роботу провідних машинобудівних підприємств, припинення співпраці з Росією, відсутністю довготермінових договорів із постачальниками сировини та споживачами готової продукції, зниженням активності маркетингової діяльності тощо.

Наступний етап дослідження передбачає поглиблений аналіз змісту змін, що відбулися в діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону. Було встановлено, що організаційних змін за період 2011 – 2016 рр. було здійснено небагато, вони не є стратегічними орієнтирами Харківського машинобудування.

ПАТ "Автрамат" – спеціалізований виробник поршнів широкої номенклатури із замкнутим циклом. Успішними можна вважати організаційні зміни, які відбулися за період 2011 – 2012 рр. у діяльності ПАТ "Автрамат", що спеціалізується на виробництві поршнів до двигунів автомобільної, тракторно-комбайнової техніки, тепловозних і суднових дизелів, компресорів. Номенклатура продукції підприємства становить до 100 видів поршнів номінальних і ремонтних розмірів, заготовки литва [298]. Зміни на підприємстві стосувалися організаційної структури, продукту, технологічних процесів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика організаційних змін на ПАТ "Автрамат" [298]

Види змін	Характеристика організаційних змін
Зміни в управлінні	1) 2012 року було ухвалено рішення про припинення діяльності філії ПАТ "Автрамат" – Зміївського машинобудівельного заводу, у зв'язку з економічною недоцільністю діяльності ЗМЗ – філії ПАТ "Автрамат"; 2) 2014 року ухвалено рішення про припинення публічного акціонерного товариства "Автрамат" шляхом ліквідації
Зміни у виробництві та збуті продукції	1) протягом 2013 року на підприємстві налагоджено виробництво нових видів виробів. Витрати інноваційної діяльності становили 244,2 тис. грн; 2) у структурі товарної продукції відбулися зміни, обумовлені переорієнтацією підприємства на комплектацію; 3) виробництво поршневих пальців та циліндро-поршневих комплектів до дизельних двигунів сільськогосподарської та іншої техніки; 4) розширення сфер застосування продукції через досягнення відповідності стандартам різних галузей; 5) перехід на новий дизайн пакування продукції. Мета полягає в тому, щоб зробити пакування барвистим, упізнаним, відповідним популярності торговельної марки та якості продукції
Зміни кадрової політики та розвитку персоналу	1) на підприємстві певну увагу приділяють роботі з резервом, раціональній розстановці працівників переведенню їх на вищі посади. За звітний період було переведено в інші підрозділи та на інші посади 34 працівники; 2) за 2013 рік на підприємстві витрачено 50 039 грн на навчання персоналу, яке пройшла 1 031 особа, із них 923 пройшли підготовку з питань охорони праці; навчання, із метою підвищення кваліфікації пройшло 76 робітників і 32 керівники та фахівці
Зміни інформаційної політики	На офіційному оновленому сайті http://avtramat.net подано інформацію про діяльність підприємства, його продуктову лінію, історію, інформацію емітента, дані прес-центру та нові вакансії. На сайті http://smida.gov.ua подано загальну інформацію про діяльність товариства, висновок незалежного аудиту, а також інформацію про стан корпоративного управління

Конкурентною перевагою ПАТ "Автрамат" є те, що це єдине не тільки в Україні, але й у пострадянських країнах спеціалізоване підприємство, що освоїло повний цикл виробництва поршнів – від проектування нових конструкцій і виготовлення дослідних зразків до іспитів і серійного виробництва. Особливістю розвитку цього напряму галузі виробництва є посилення конкуренції на внутрішньому ринку України та на ринку пострадянських країн, погіршення стану моторобудівної галузі цих країн, збільшення частки іноземної техніки (автомобільної та тракторно-комбайнової) за рахунок експансії іноземних підприємств [298].

Проте через неможливість вирішити основні проблеми, що впливають на діяльність товариства, а саме відсутність реального механізму своєчасного повернення ПДВ, збільшення цін на енергоносії, що призводить до зниження рівня конкурентоспроможності продукції, підприємство оголосило про ліквідацію в кінці 2014 року. Причиною такого рішення є економічна недоцільність подальшого існування, у зв'язку з повним зупиненням виробництва, накопиченням поточних зобов'язань та відсутністю перспектив прибуткової діяльності недосягненням мети діяльності, згідно зі статутом, а саме "отримання прибутку від здійснення господарської діяльності" [298].

ПАТ "Завод ім. Фрунзе" засновано 1994 року на базі "Завод ім. Фрунзе" та шляхом перетворення з державного підприємства стало відкритим акціонерним товариством. 2006 року до товариства було приєднано СП "Фрунзе-Сита". 2010 року філії перетворено на 7 віддалених складів. 2012 року було злиття ПАТ "Завод ім. Фрунзе" із Фрунзе-Сетка ХОС ВОИ СОИУ. 2013 року товариство перетворено на ПАТ [299] (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Характеристика організаційних змін на ПАТ "Завод ім. Фрунзе" [299]

Види змін	Характеристика організаційних змін
1	2
Зміни в управлінні	1) 2006 року до товариства було приєднано СП "Фрунзе-Сита"; 2) 2012 року було злиття ПАТ "Завод ім. Фрунзе" із "Фрунзе-Сетка" ХОС ВОИ СОИУ; 3) відкриття автоцентрів "Фрунзе-Авто" та надання їм статусу структурних підрозділів ПАТ "Завод ім. Фрунзе" та офіційних дилерів Української автомобільної корпорації (УкрАвто). Використання їх споруд, із метою реклами основної продукції

1	2
	4) система корпоративного управління забезпечує своєчасне й точне розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються акціонерного товариства, включаючи його фінансовий стан, продуктивність, власність та ефективність управління. Система корпоративного управління створена та діє, але потребує подальшого вдосконалення; 5) кодекс (принципи, правила) корпоративного управління відсутній
Зміни кадрової політики та розвитку персоналу	1) для стимулювання робітників на підприємстві існує постійно діюча атестаційна та атестаційно-кваліфікаційна комісія, метою якої є своєчасне підвищення кваліфікаційного рівня робітників і категорій спеціалістам; 2) навчання робітників та спеціалістів на підготовчих курсах проводяться щорічно
Зміни інформаційної політики	На офіційному сайті http://www.frunze.ua в повному обсязі подано інформацію про діяльність підприємства, його продуктову лінію, історію, інформацію емітента, дані прес-центру та нові вакансії. На сайті http://smida.gov.ua подано загальну інформацію про діяльність товариства, висновок незалежного аудиту, а також інформацію про стан корпоративного управління

На сьогодні товариство є найбільшим перфораційним підприємством України та країн пострадянського простору. У стратегічних планах підприємства розширення ринків збуту та створення нових віддалених складів. Для зменшення ризиків і захисту своєї діяльності, підприємство запланувало такі заходи: для поліпшення фінансово-економічного стану – зниження дебіторської заборгованості, розпродаж неліквідних запасів, поліпшення оборотності запасів; для розширення ринків збуту – розширення дилерської мережі, створення нових виробництв та застосування нових технологій, розширення асортименту продукції [299].

У результаті реорганізації підприємств створюються потужні науково-виробничі комплекси, великі промислово-фінансові системи, які, порівняно з окремими корпораціями, мають цілий ряд переваг. До таких прикладів можна зарахувати організаційні зміни, що відбулися на підприємствах, які увійшли до індустріальної групи УПЕК – ПАТ "Харківський підшипниковий завод", ПАТ "Лозівський ковальсько-механічний завод", ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш" та ПАТ "Харверст" (табл. 3.5). Значні кошти ІГ УПЕК інвестує у дослідницьку діяльність і технічні розробки. Інноваційні продукти підприємств групи багаторазово визнані на міжнародних виставках (наприклад, InnoTrans-2012 у Берліні) [297].

Характеристика організаційних змін на ІГ УПЕК [302]

Види змін	Характеристика організаційних змін			
	ПАТ ХАРП	ПАТ "Харверст"	ПАТ ЛКМЗ	ПАТ ХЕЛЗ
1	2	3	4	5
Зміни в управлінні	1) у 2008 – 2010 рр. впроваджено комплексну систему автоматизації конструкторсько-технологічної підготовки та комп'ютерного супроводу машинобудівного виробництва (КСА); 2) діє Кодекс корпоративної етики ІГ ПрАТ УПЕК			
	1) здійснено реорганізацію і змінено підпорядкування технічних служб заводу та частини цехів. На базі відділу технологічного супроводу створено самостійні структурні підрозділи; 2) удосконалено внутрішньо-організаційну структуру. Уведено в організаційну структуру підприємства нові посади; 3) із 2000 року входить до ІГ ПрАТ УПЕК; 4) створено ТОВ УПЕК ТРЕЙДИНГ дистриб'ютор ПАТ ХАРП з ексклюзивними правами продажу підшипникової продукції; 5) організовані торговельні представництва; 6) створено ефективно працюючу дилерську мережу	1) із 2001 року входять до ІГ ПрАТ УПЕК; 2) 2006 року впроваджено систему управління якістю ISO 9001-2000 та створено сервісну мережу підприємства	1) із 2002 року входять до ІГ ПрАТ УПЕК; 2) активно розвиває нові, затребувані ринком, напрями діяльності; 3) із 2011 року – приватне акціонерне товариство "Лозівський ковальсько-механічний завод"	1) із 2001 року входять до ІГ ПрАТ УПЕК; 2) 2011 року перетворено на публічне акціонерне товариство; 3) ХЕЛЗ пройшов 3-й ресертифікаційний аудит чинної системи менеджменту якості ISO 9001; 4) 2012 року було переглянуто й оптимізовано кожен бізнес-процес; 5) 2013 року ПАТ ХЕЛЗ почав прогресивний етап розвитку та зміцнення конкурентної позиції на ринку, заснований на стабільно високій якості продукції, що випускають, і нової системи сервісної підтримки клієнтів

Закінчення табл. 3.5

1	2	3	4	5
Зміни інформаційної політики	Підприємство у складі ІГ формує політику інформаційної відкритості. Найбільш повну інформацію про події, що відбуваються в товаристві, можна отримати на офіційному сайті підприємства http://www.ures.ua . На сайті http://smida.gov.ua подано загальну інформацію про діяльність товариства, висновок незалежного аудиту, а також інформацію про стан корпоративного управління. Із 2005 року в компанії виходить корпоративна газета "Наш УПЕК" та фірмові буклети підприємств			
Зміни у виробництві та збуті продукції	Розроблення й освоєння промислового виробництва нового покоління енергоефективних підшипникових пристроїв касетного типу з підвищеним ресурсом для залізничного транспорту Росії та простору 1520 CRU-Duplex; аутсорсинг компонентів для провідних світових виробників підшипників (кільця, сепаратори, заклепки). Із 2008 року проходить реалізація інвестиційного проекту "Модернізація підприємства, із метою створення виробництва підшипників поліпшеної якості"	Розроблення і освоєння промислового випуску вальцешліфувальних і важких круглошліфувальних верстатів нового покоління з багаторівневим зворотним зв'язком та інтегрованою системою управління ЧПУ з елементами штучного інтелекту	Постійне розширення номенклатури виробів: розроблення і створення гібридних гідро-об'ємно-механічних трансмісій для нових поколінь сучасних тракторів (до 350 к. с.) та іншої техніки; розроблення й освоєння повної лінійки інноваційної ґрунтообробної та посівної техніки для енергоощадних технологій обробітку сільськогосподарських культур з урахуванням особливостей ґрунтово-кліматичних умов України, РФ та Казахстану	Відбувається постійний процес удосконалення технології виробництва, сировини застосування передових технологій. Розширюють географію постачань, освоюють нові ринки
Зміни кадрової політики та розвитку персоналу	1) кадрову програму спрямовано на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства, повністю регламентується Системою менеджменту якості МС ІСО 9001:2000, до складу якої входить карта процесу "Управління людськими ресурсами"; 2) кадрова політика ґрунтується на тому, що персонал – це вища цінність компанії. Це дозволяє формувати єдину висококваліфіковану, згуртовану команду фахівців. Усі елементи кадрової політики відповідають основним вимогам сучасної клієнтоорієнтованої інженерної компанії; 3) для співробітників компанії проводить щорічний чемпіонат професіоналів УПЕК та інші заходи. Діти співробітників компанії беруть участь у корпоративному дитячому святі "Літо у країні УПЕК", що проходить щорічно на початку червня; 4) із 2011 року здійснюють адресну матеріальну допомогу співробітникам, створено благодійний фонд "Патріоти"			

Із січня 2000 року ПАТ ХАРП входить до ІГ УПЕК. До складу підприємства входять 18 цехів і 27 відділів та служб. 2010 року вперше за попередні десятиріччя діяльності ПАТ "Харківський підшипниковий завод" перебільшив проектну потужність та випустив 1 млн од. залізничних підшипників.

Постійне вдосконалення техніки й технології основного виробництва, високий професійний рівень інженерно-технічного персоналу та великий виробничо-технічний потенціал допоміжних служб дають можливість ПАТ ХАРП швидко реагувати на постійно мінливі вимоги світового ринку, планувати організаційні зміни завчасно й підтримувати якість своїх підшипників на високому рівні, відповідно до світових стандартів. На найближчий рік у напрямі зміцнення позицій на наявних ринках і підвищення конкурентоспроможності продукції заплановано освоєння нових типів продукції та виведення на ринок підшипників для автомобільного ринку під маркою HARP-AUTO і підшипників для сільськогосподарського ринку під маркою HARP-AGRO. Фінансування інноваційного розвитку ПАТ ХАРП здійснюють через наукову базу ІГ УПЕК [310].

Найбільш серйозною перешкодою для розвитку ПАТ ХАРП є експансія на наш ринок дешевих підшипників виробництва КНР. У цей момент метою підприємства є підвищення репутації бренда та вихід у сегмент більш якісних підшипників. Основними гравцями на міжнародному ринку є такі транснаціональні компанії як SKF, FAG, Timken. На українському й російському ринках відсоток продажів таких компаній нижчий через високу вартість їхньої продукції.

Харківський електротехнічний завод "Укрелектромаш" (ПАТ ХЕЛЗ). 2001 року підприємство увійшло до складу ІГ УПЕК. Основна продукція ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш" – це стандартні електродвигуни змінного струму.

Основними проблемами для розвитку діяльності підприємство вважає відсутність державної цільової програми підтримки вітчизняного виробника, високий ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень. 2012 року за результатами поглибленого аналізу структура ПАТ ХЕЛЗ зазнала значних змін через оптимізацію всіх бізнес-процесів. Особливу увагу приділено процесам, що визначають якість продукції та її сервісне обслуговування. 2014 року підприємство орієнтовано на розроблення нових унікальних продуктів, розширення географії постачань та освоєння нових ринків [307].

Переломний момент у кризовому стані Харківського верстатобудівного заводу "Харверст" настав 2001 року, коли прийшов новий інвестор – корпорація ІГ УПЕК. Основним видом діяльності підприємства є вироб-

ництво круглошліфувальних верстатів, їхній капітальний ремонт і модернізація, виготовлення запчастин до верстатів. Із метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції 2006 року впроваджено систему управління якістю ISO 9001-2000 та створено сервісну мережу підприємства. Згідно з постановою КМУ від 23.12.2004 р. № 1734 Харківський верстатобудівний завод "Харверст" належить до переліку підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави. Істотними проблемами, що негативно впливають на діяльність, підприємство вважає такі: недосконале податкове законодавство, недостатність власних грошових коштів, відставання від передових технологій [305].

Із кризового стану вийшло і ПАТ "Лозівський ковальсько-механічний завод", що виконує функцію містотвірного підприємства. Стратегічне завдання ПАТ ЛКМЗ – стати провідним виробником повного комплексу енергоощадної причіпної сільгосптехніки нового покоління. ПАТ ЛКМЗ сертифікує сільгосптехніку, відповідно до стандартів Євросоюзу, що є додатковим стимулом для вдосконалення виробів, що випускають. Це підприємство бере участь у програмах випуску легкої оборонної техніки для Іраку, продовжує виконувати замовлення для Харківського тракторного заводу, що нарощує обсяги виробництва виготовлення запчастин до верстатів [301].

Публічне акціонерне товариство "Турбоатом" – одне з найбільших у світі турбобудівних підприємств із повним циклом виробництва. Підприємство входить до переліку підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави, серед головних турбобудівних підприємств світу з повним циклом виробництва: проектування, виготовлення, постачання, налагоджування, фірмове обслуговування турбінного обладнання всіх типів електростанцій (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Характеристика організаційних змін на ПАТ "Турбоатом" [303]

Види змін	Характеристики організаційних змін
1	2
Зміни в управлінні	1) ПАТ "Турбоатом" упроваджує нові методи та технології виробництва, проводить модернізацію виробничого устаткування. 2014 року найбільш вагомими інвестиціями використано для розвитку механоскладального, зварювального та ливарного виробництва. Це придбання, монтаж та пусконаладжувальні роботи, ремонт та модернізація обладнання. У тому числі основні з них: капітальний ремонт і модернізація оброблювальних центрів 6640Ф2 та НС-33Ф2, розточувального верстату фірми "Шкода"; 2) укладено нові угоди про співпрацю на ринках Індії, Латинської Америки, Азії

1	2
Зміни кадрової політики та розвитку персоналу	1) розроблено програму комплектування робочими кадрами, закріплення їх на виробництві, зниження плинності кадрів; 2) розроблено систему пошуку, відбору, прийняття та адаптації персоналу; 3) із 2008 року запроваджено почасову оплату праці за рахунок виявлення недоліків процесу виробництва, завдяки методу "фотографії робочого дня". Із 2009 року діє програма підготовки резерву робочих кадрів, а з 2010 року розпочато навчання кадрового резерву на посади начальників цехів, відділів і їхніх заступників. Мета – навчання методів управління й організації виробничого процесу; 4) 2013 – 2014 рр. пройшли навчання та підвищення кваліфікації 2 312 працівників, що становить 38,6 % від загальної кількості на підприємстві; 5) товариство співпрацює з базовими навчальними закладами – ХПІ, ХНЕУ, ХНУРЕ, Харківський машинобудівний коледж та ін.; 6) із 1 січня 2013 року на підприємстві підвищено часові тарифні ставки та посадові оклади в середньому на 20 %
Зміни інформаційної політики	На офіційному сайті http://www.turboatom.com.ua/ru в повному обсязі подано інформацію про товариство. На сайті http://smida.gov.ua подано загальну інформацію про діяльність товариства, висновок незалежного аудиту, а також інформацію про стан корпоративного управління

Організаційна структура підприємства складається із двох спеціальних конструкторських бюро, технологічних підрозділів та виробничого комплексу цехів. Обсяг виробництва реалізованої продукції за 2013 рік становив 1 741 261 тис. грн із темпом зростання до 2012 року – 134 %. Чистий дохід від реалізації за 2013 рік – 1 741 261 тис. грн та збільшився за чотири роки у 2,5 рази. Валовий прибуток підприємства за 2013 рік – 777 847 тис. грн та збільшився за чотири роки у 3,5 рази. Чистий прибуток підприємства за 2013 рік – 582 944 тис. грн та збільшився за чотири роки у 4,6 рази [303].

Реструктуризацію виробничих потужностей було здійснено на Харківському тракторному заводі: оптимізовано значну частину виробничих потужностей та персоналу. Основною продукцією "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" є сільськогосподарські трактори різних модифікацій, її виробництво є вкрай необхідним для сільського господарства України, у зв'язку зі зношуванням машино-тракторного парку держави на 70 – 90 %. Спеціалісти заводу постійно працюють над удосконаленням і покращенням продукції, підвищують її надійність та умови експлуатації. Загалом, кількість покращень і змін у конструкції машин досягає 1,5 тис. на рік. Такі зміни можуть бути

непомітними, оскільки вони стосуються деталей та одиниць, кількість яких може бути до 3 500, залежно від моделі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Характеристика організаційних змін
на ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" [313]**

Види змін	Характеристики організаційних змін
Зміни у виробництві та збуті продукції	Оновлено випуск 15 моделей тракторів, навантажувачів, бульдозерів сільськогосподарського призначення із двигунами потужністю від 27 до 35 к. с. і від 175 до 240 к. с., а також промисловий трактор ТС-10 потужністю 175 к. с., 5 моделей спеціальних багатоцільових гусеничних машин
Зміни інформаційної політики	На офіційному сайті http://xtz.ua в повному обсязі подано інформацію про товариство. На сайті http://smida.gov.ua подано загальну інформацію про діяльність товариства, висновок незалежного аудиту, а також інформацію про стан корпоративного управління. Випускають власний журнал AgroToday ХТЗ і каталоги продукції

Основними проблемними питаннями в діяльності ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" залишаються такі:

внутрішні проблеми – неефективне використання значних основних фондів та земельних ділянок, розрахованих на масове виробництво продукції;

високий рівень зношення основних фондів;

відсутність обігових коштів на модернізацію й оновлення виготовленої продукції;

нестача кваліфікованих робочих кадрів;

зовнішні проблеми – високий рівень оподаткування [313].

Треба зазначити оновлення офіційного сайту підприємства з елементами 3D-візуалізації, із метою підвищення інтересу та залучення нових клієнтів.

ПАТ "Завод "Південкабель" – найбільше підприємство з випуску кабельно-провідникової продукції в Україні. Завод має цехову структуру управління. До складу підприємства входять також адміністративно-управлінські підрозділи. Основні ринки збуту – значна частка по Україні, 28 % експорту в Росію, а також Прибалтику, Туркменію, Казахстан, В'єтнам, Румунію, Іран, Афганістан тощо (табл. 3.8).

Характеристика організаційних змін на ПАТ "Завод "Південкабель" [300]

Види змін	Характеристики організаційних змін
Зміни в управлінні	Відкриття цеху з виробництва пожежостійких кабелів
Зміни у виробництві та збуті продукції	1) розроблено кабель надвисокої напруги, волоконно-оптичний кабель; 2) 2013 року розпочато виготовлення силових кабелів з ізоляцією із зшитого поліетилену на напругу від 6 до 35 кВ із однодротними струмопровідниковими жилами секторної та круглої форми; 3) виробництво силових кабелів з алюмінієвими однодротними круглими жилами на напругу 10 – 35 кВ; 4) нові волоконно-оптичні кабелі полегшеної конструкції; 5) нові марки обмотувальних проводів
Зміни інформаційної політики	На офіційному сайті http://www.yuzhcable.com.ua в повному обсязі подано інформацію про товариство. На сайті http://smida.gov.ua подано загальну інформацію про діяльність товариства, висновок незалежного аудиту, а також інформацію про стан корпоративного управління

Висока конкуренція в галузі (із боку ПАТ "Одескабель" і ПАТ "Камакабель") потребує від підприємства постійних адаптивних заходів. Так, у пріоритеті підприємства – розвиток виробництва за рахунок розширення асортименту продукції, розширення ринків збуту (канали збуту та методи продажу – дилерська мережа), створення нових виробництв і відкриття нових напрямів діяльності [300].

Особливістю цього підприємства є його відокремленість від інших, обумовлена орієнтацією на самофінансування. Проведення досліджень і розробок є невід'ємною складовою його діяльності, яку реалізують внутрішнім підрозділом – науково-технічним центром.

У подальших планах підприємства – розвиток виробництва за рахунок розширення асортименту продукції, розширення ринків збуту, створення нових виробництв, зростання потужностей. Каналами збуту й методами продажу є дилерська мережа. Проблемами, які впливають на діяльність підприємства, є велика заборгованість бюджету до відшкодування ПДВ (34 млн грн), залежність від економічних та законодавчих обмежень, постійне підвищення відсоткових ставок за банківським кредитом. За оцінками

фахівців підприємства можливими шляхами покращення ліквідності є раціональне використання виробничих запасів та розпродаж неліквідів.

Аналіз змісту організаційних змін підприємств Харківської області за 2011 – 2015 рр. дозволяє зробити висновок про результати перебігу організаційних змін, відповідно до виділених груп змін. Найбільшу питому вагу мають зміни в персоналі, у складі керівних органів, також часто постійно змінюються та вдосконалюються технології й технічне переозброєння, виникають нові товари та послуги. Рівень відкритості інформації також має високу питому вагу, це пов'язано з постійним оновленням інформації на власних сайтах підприємства, сайтах статистичної звітності та ін.

До підприємств, які постійно та планово здійснюють організаційні зміни комплексно у всіх сферах діяльності підприємства, є ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" та підприємства ІГ ПрАТ УПЕК. Узагальнення визначених у ході дослідження результатів дозволяють виділити типові організаційні зміни, властиві всім або багатьом підприємствам (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Характеристика організаційних змін на підприємствах Харківської області за звітний період 2012 – 2016 рр.

Види змін	ПАТ "Автрамат"	ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	ПАТ ХЕАЗ	ПАТ РОСС	ДПДГ "Червоний Жовтень"	ПАТ "Турбоатом"	ПАТ "Хартрон"	ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"	ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	ХДАПП	ПАТ "Завод "Південкабель"	ПАТ ЛКМЗ	ПАТ ХЗЕМВ-1	ПАТ ХАРП	ПАТ "Харверст"	Питома вага, %
Зміни в управлінні	+	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-	+	-	+	+	46,7
Зміни у виробництві та збуті продукції	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	73,3
Зміни кадрової політики та розвитку персоналу	+	+	-	-	-	+	+	-	+	+	-	-	-	+	-	46,7
Зміни інформаційної політики	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	93,3

Безпосередній аналіз змісту організаційних змін на базі 15 підприємств машинобудівної галузі Харківського регіону дозволив дійти таких висновків:

зміни в управлінні демонструють перетворення організаційної структури: простежують процеси корпоратизації та централізації управління на Харківських підприємствах ІГ ПрАТ УПЕК, ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "Автрамат", ПАТ РОСС. Виходячи із загальної тенденції організаційних перетворень, на промислових підприємствах України простежують зменшення кількості господарських товариств із державними частками на 30 підприємствах. Так, за даними Фонду державного майна України, наприкінці 2015 року кількість об'єктів із державною часткою до 25 % зменшилася на 34 товариства, від 25 до 50 % – на 20 товариств, від 50 до 100 % – на 3 товариства. Провадження у справі про банкрутство було порушено щодо 77 господарських товариств, у статутних капіталах яких державна частка перевищує 50 %. Із загальної кількості зазначених об'єктів на стадії розпорядження майном перебували 7 товариств, на стадії санації – 40, у процесі ліквідації – 30;

дослідження змін у виробництві та збуті продукції виявило поступовий процес удосконалення технологій виробництва, сировинної бази, застосування передових технологій, стандартизацію якості продукції, випуск нових видів продукції та розширення номенклатури виробів, зокрема на Харківських підприємствах ІГ УПЕК, ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Автрамат", проте складні економічні умови все рівно призводять до значного спаду виробництва в галузі. За даними Державної служби статистики України, позитивним є той факт, що у 2012 році темпи скорочення продукції машинобудування склали 44,9 % порівняно з 2010 роком, 2014 року спостерігалось їхнє зростання до 38,1 %, в 2015 року – до 17,2 %. Загалом зменшення обсягів виробництва у машинобудуванні сягнуло 16,4 %, а втрати галузі – 2,49 млрд грн. Як і раніше, основний експорт припав на країни Євразійського економічного союзу – Казахстан, Білорусь, а також країни ЄС – Німеччину, Угорщину, Польщу. Загалом у машинобудівному комплексі спостерігають зниження інноваційної активності, відсутність державної підтримки, повільний розвиток підгалузей машинобудування, значний обсяг виробництва в тіньовому секторі та потребу в освоєнні нових ринків збуту;

зміни кадрової політики та розвитку персоналу демонструють високу увагу підприємств до підвищення рівня знань і професіоналізму персоналу, багато уваги приділяють мотиваційним заходам, навчанню персоналу

та підвищенню їхньої кваліфікації. Зразковими в реалізації таких процесів є підприємства, що традиційно мають програми розвитку персоналу, – ПАТ "Турбоатом" та ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе";

зміни інформаційної політики не мають активного вияву, зокрема на корпоративних сайтах відсутня в повному обсязі інформація, що підлягає оприлюдненню, згідно із Законом України про "Акціонерні товариства" № 514-VI від 17 вересня 2008 року.

Здійснений аналіз визначив лідерські позиції ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" та підприємств ІГ УПЕК за масштабністю процесів їхніх організаційних змін у машинобудуванні. Таким чином, виявлення організаційних змін і результати аналізу стану їхніх об'єктів на машинобудівних підприємствах Харківського регіону дозволили визначити напрями та стан їхньої реалізації.

3.2. Стратегічне позиціонування підприємств у міжнародному бізнес-середовищі

Нові умови ведення міжнародного бізнесу, глобалізації й інтернаціоналізації виробництва, упровадження науково-технічних інновацій, інформаційних технологій, формування нової економіки зводять до якісних і кількісних змін у формах, зв'язках та взаємовідносинах між суб'єктами бізнес-середовища. Відображення співробітництва є інтеграційні процеси, зростання нових організаційних форм: виробничих мереж, альянсів, асоціацій, корпорацій, консорціумів, концернів тощо. Для України активізація та розвиток міжнародних партнерських відносин є пріоритетним завданням економічного розвитку, актуальним питанням реалізації організаційної міжнародної стратегії.

Стратегічно орієнтована культура ведення міжнародного бізнесу ґрунтується на інформаційно-діловій взаємодії та вмотивованості на інновації. Принципами її формування є такі: рефлексивність, обумовлена інноваційним характером трансформаційних змін, потребою в розробленні та реалізації стратегії змін; ініціативність та креативність визначають потребою в ініціації змін підприємством, стратегічним баченням, доцільним вибором способу дій до вимог галузі та ринку; погодженість – через відповідність цілей розвитку та завдань формування організаційного потенціалу змін; адаптивність досягають активним пошуком можливостей, їхнім використанням

і координацією у процесах стратегічних змін; готовність забезпечують рівнем розвитку потенціалу персоналу та його підтримкою змін; соціальну відповідальність – реалізують через дотримання соціальних стандартів і мінімізацією шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Позиціонування на корпоративному рівні показує як компанія бачить інтереси своїх акціонерів, визначає бізнес компанії, основні цілі, характеристики та провідну філософію, установлює організаційний контекст для майбутніх стратегічних рішень. Лін Апшоу, консультант із комунікацій із Сан-Франциско вважає, що "робітники та партнери підприємства повинні знати відповідь на два запитання: що символізує собою компанія та чи є це важливим для них. Стратегічна позиція компанії – це аналог її індивідуальності". Тому стратегічна позиція має генерувальний характер серед усіх видів позицій, демонструє організаційні цінності та культуру для робітників і партнерів підприємства й локалізує такі елементи бізнес-культури:

довготермінові зусилля підприємства із завоювання ринкової переваги над конкурентами та змінюється тільки у випадку внесення коректив у стратегію. Для порівняння – слоган рекламної компанії відображає комунікативну мету, є тактичним і може декілька разів змінюватися у межах бізнес-стратегії;

стратегію бізнесу та відповідність їй. На відміну від іміджу, що є результатом поточних асоціацій споживачів, стратегічна позиція перебуває під повним контролем підприємства й не має залежати від споживачів, що не знають ні стратегії, ні планів фірми;

визначення конкурентів та ринку, сферу діяльності підприємства та його відмінність від конкурентів. Якщо підприємство намагається зайняти позицію новатора, яка вже належить підприємству-конкуренту, то підприємству доведеться зробити акцент, що буде його виділяти (наприклад, нововведення не тільки розширяють технологічні можливості, а й забезпечать покупцям очевидні вигоди);

логічну та/або емоційно релевантну для споживачів і відповідну вимогам ринку позицію – диференціює товар, забезпечує сталість зовнішніх комунікацій.

Таким чином, серед розглянутих видів позицій стратегічна є генерувальною, що визначає дії з вибору мети й коректування стратегій, і комбінацією різних видів позицій:

ринкової, яка виражається: через ринкову частку й тенденцію її зміни позиціями зростання, розширення, скорочення; відповідно до типу поведінки

підприємства на ринку, агресивною, консервативною, оборонною позиціями; рівнем стійкості на ринку стабільною, стійкою;

конкурентної, визначеної конкурентними перевагами підприємства або товару, найважливішими (ключовими) факторами успіху в певному напрямі діяльності: домінуючої, сильної, сприятливої, захищеної, граничної;

бажаної (ідеальної, нормативної, концептуальної); поточної, що відповідають місцю позиції у процесі розроблення стратегії та успішної, вигідної, сумнівної, що ставлять оцінку за результатами досягнення стратегічних цілей;

економічної (фінансової), що характеризує фінансово-економічний стан підприємства; виробничої – аспект витрат на виробництво, маркетингової – постачання, просування та продаж продукції; інноваційної (техніко-технологічної) – застосування інноваційних технологій та виробництво інноваційної продукції.

Сутність і зміст процесів позиціонування та його стратегічного інструментарію розкривають основні положення наукової школи позиціонування. Вихідною ідеєю школи стратегічного позиціонування є аналіз, оцінювання та розрахунки. Зміст стратегії за основним положенням представляють: заплановані генерувальні позиції (економічні та конкурентні); продумані прийоми та способи, а базовий процес стратегії визначають аналітичність, систематичність, раціональність. Основною особливістю організації вважають джерело конкурентної переваги, а зовнішнє середовище залежить від вимог конкуренції. Виходячи з таких положень, можна стверджувати, що позиціонування є раціональним процесом ухвалення стратегічних рішень, який спирається на повну та достовірну інформацію щодо визначеності умов, цілей і засобів їхнього досягнення. Раціональність досягають за рахунок аналітичного інструментарію: методів, технологій, моделей проведення досліджень, розрахунків, ретельного планування та обґрунтування ухвалення стратегічних рішень. Таким чином, позиціонування становить культуру стратегічного мислення підприємства та її рівень розкриває інноваційність і якість аналітичного інструментарію, що застосовує персонал.

Помітну роль у процесах розвитку міжнародного бізнесу в Україні відіграють підприємства підшипникової як високотехнологічної галузі, що випускає наукомісткі товари та послуги. Крім того, підшипникова галузь має столітню історію: до 60-х років ХХ століття домінували виробники із США та Європи, потім приєдналася Японія, а з 90-х років – Китай, який пропонує

конкурентоспроможні виробники навіть у високому ціновому діапазоні. Як стверджують китайські аналітики, 70 % підшипникової галузі займають 10 транснаціональних компаній, зокрема шведська SKF, німецька SCHAEFFLER, японська NSK та американська Timken [288]. Тому підшипникова галузь викликає чималий інтерес для дослідження форм бізнесу на засадах конкуренції або партнерства, адже вона є мобільною та високотехнологічною.

Конкурентні умови галузі можуть бути визначені як жорсткі, що обумовлено специфікою такого високотехнологічного продукту, як підшипники, які є складним механізмом зворотної дії. Сировиною для виготовлення є трубна заготовка марки сталі ШХ-15. Номенклатура всіх підшипників у світі складається з десятків тисяч назв. Однією з важливих характеристик підшипників є клас точності, залежно від нього, підшипник можна використовувати в тих чи тих промислових виробках. Ексклюзивними вважають підшипники із класами точності 2, 3, 4, 5 – ці типи використовують у приладах, вузлах і агрегатах, що встановлюють на військовій та авіаційній техніці, відповідно їхня вартість може в десятки разів перевершувати ціни звичайного нульового класу.

Виробництво підшипників – це дуже велике підприємство з надзвичайно розвиненою інфраструктурою, численним трудовим колективом і складною системою управління, адже для кожного окремого типу існує складний технологічний ланцюжок від постачання металу та інших матеріалів до випуску готової продукції.

За останні роки українські виробники, особливо великі, значно скоротили технічне відставання від закордонного рівня, знизивши його приблизно до 10 – 15 років проти більш ранніх 20 – 30 років. За деякими позиціями, в основному за підшипниками спеціального призначення, українські підшипникові заводи йдуть вже на рівні кращих зарубіжних виробників. Але в галузі високотехнологічних підшипників не представлено жодного виробника України. Наприклад, не випущено жодного мехатронного (у ряді випадків їх називають інтелектуальними) підшипника, тоді як за кордоном загальний обсяг їхнього виробництва становить більше сотні мільйонів [314].

Якщо говорити про світовий ринок загалом, то українським заводам тут доводиться найчастіше конкурувати не з лідерами галузі (такими як SKF, FAG, Timken), а з виробниками з Індії та Китаю, які, маючи близький рівень якості, пропонують значно нижчу ціну. Тут вітчизняні підприємства найчастіше програють: частка їх укладених зарубіжних контрактів поки незначна.

На українському ринку найбільш сильні позиції вітчизняних виробників у продукції спеціального призначення (військово-промисловий комплекс, залізниця, авіація) і в секторі великогабаритних підшипників (добувна промисловість, металургія, важке машинобудування). Однак це відбувається не тому, що українські підшипники найкращі й немає жодних альтернатив. Коли мова йде про стратегічно важливі галузі, то обов'язковою умовою є політика державного протекціонізму [180; 321].

Підшипниковий ринок можна вважати достатньо консервативним, для споживача велике значення має бренд виробника. Проведені маркетингові дослідження показали, що бренди на ринку сегментовано строго за категоріями, критерієм такого групування є співвідношення ціни та якості товару [320]. У результаті дослідження було виявлено такі бренди, що мають значне поширення не тільки на українському, але і на світовому ринку підшипників (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Світова підшипникова галузь

Стратегічні групи конкурентів	Світові та локальні бренди	Характеристики продукції
1	2	3
Компанії I ешелону Сегмент <i>"Висока ціна – висока якість"</i>	SKF (Швеція)	Новатор у сфері самовстановлювальних кулькових підшипників та вузлів; виробник тороїдальних підшипників; установив нові світові стандарти якості та довговічності через виробництво роликосферичних підшипників
	FAG (Німеччина)	Виробник інтелектуальних підшипників, сенсорних підшипників, обладнаних датчиками для залізничного транспорту
	Коюо (Японія)	Виробник гібридних керамічних і спеціальних підшипників для екстремальних умов; мініатюрні та прецизійні підшипники для верстатобудування
	Timken (США)	Розробник технології цементування (зміцнення) поверхневого прошарку підшипника; єдина компанія, що використовує таку технологію для виробництва всіх типорозмірів підшипників

1	2	3
Компанії II ешелону <i>Сегмент</i> <i>"Помірна ціна – помірна якість"</i>	ZKL (Чехія), ZVL, PSL KINEX (Словаччина), Вологодський ПЗ", "Європейська підшипникова корпорація", "Самарський ПЗ" (Росія); "ХАРП" (Україна); "Мінський ПЗ" (Білорусь) тощо	Підшипникові заводи країн Радянського Союзу, які довгий час перебували в занепаді, проте останніми роками через їхню адаптацію до нових умов ринкової економіки спостерігають скорочення відриву у якості підшипників, порівняно з європейськими виробниками; основні клієнти – машинобудівні та металургійні підприємства України, Росії, Білорусі, Казахстану, Узбекистану тощо
Компанії II – III ешелону <i>Сегмент</i> <i>"Низька ціна – низька якість"</i>	"Крафт", KG, TMB, JZ, DYZV (Китай) тощо	Переважно, невеликі компанії, що виготовляють дешеві аналоги продукції європейських виробників; великий ризик придбання контрафактної (несертифікованої) продукції

Бренди першої категорії: SKF, FAG, Timken, Kooyo тощо. Зазначені марки на українському ринку наявні достатньо виражено, проте обмежено через високі ціни. Одночасно найбільшим ринком є США – 23 % від світового, Євросоюз – 21 %, Японія – 19 %, Росія – 6 %, Індія – 4 %, а також Китай із 10 % як основний гравець на ринку підшипникового виробництва.

Тому до брендів другої категорії можна зарахувати бренди українських, російських та інших виробників країн СНД, наприклад, заводів, що входять до структури найбільшої підшипникової корпорації ЄПК, підшипникові заводи ІГ УПЕК (Україна). Вони менш якісні та значно дешевше марок першої категорії [297].

Увесь середньо- та низькоціновий діапазон сконцентровано на китайських компаніях, тому бренди другої-третьої категорії охоплюють марки, вироблені в Китаї. Їхня вартість значно нижча від ціни вітчизняної продукції, причому якість останніми роками помітно підвищилася, зараз вона повністю відповідає національним нормам державного стандарту.

SKF – міжнародна промислова група, представлена у 130 країнах світу. Вона є світовим лідером із виробництва підшипників і одним із найбільших виробників підшипникової сталі. SKF також займає провідні позиції

у виробництві еластомерних ущільнень. Сьогодні SKF має 80 заводів і 150 торговельних компаній, розташованих по всьому світу, де зараз працює 41 тис. співробітників. Із кожних 100 підшипників, використовуваних у світі, – 20 підшипників із маркою SKF. Сьогодні SKF випускає 600 млн підшипників на рік (або 19 підшипників на секунду). Найменший – 1 г, найбільший – 55 т. Асортимент продукції охоплює 95 % наявних у світі типорозмірів підшипників [288].

Компанія FAG також є одним зі світових лідерів у виробництві кулькових і роликів підшипників для автомобільної, аерокосмічної, важкої промисловості, верстатобудування та найрізноманітніших галузей машинобудування [180; 321].

На підприємствах FAG, розташованих у 25 містах по всьому світу, працюють понад 18 000 осіб. Наприкінці 2001 року великий німецький виробник підшипників – група INA – купив понад 90 % акцій підприємства. Із 1 січня 2002 року компанія FAG належить холдингу INA. Ставши єдиною, нова компанія стала другою за величиною у світі. Сьогодні це все група "Шеффлер" (Schaeffler), що володіє марками INA, LuK і FAG, розробляє і виробляє високоякісні продукти, призначені для застосування у всіх галузях техніки, пов'язаних із рухом: у верстатах, промислового обладнання, автомобілях, медичній техніці та аерокосмічній галузі. Основний споживач продукції Schaeffler – автомобілебудівна промисловість, на частку якої припадає близько 60 % продажів. Обороти групи компаній становить 10,7 млрд євро [180; 321].

Сьогодні Коуро є одним із провідних світових виробників кулькових і роликів підшипників кочення, манжетних ущільнень, автомобільних механізмів кермового управління та складного обладнання. За обсягами виробництва компанія посідає п'яте місце у світі серед підшипникових гігантів.

Компанія Timken є найбільшим у світі виробником конічних підшипників і лідером у виробництві високоякісних легованих сталей. Компанію було засновано у 1899 році винахідником конічного роликпідшипника інженером Генрі Тімкеном. Зараз на частку компанії припадає понад 70 % світового ринку великогабаритних підшипників, що використовують у металургії. Річний оборот становить понад 5 млрд дол. [288].

Товаропровідна мережа вітчизняного підприємства ХАРП ІГ УПЕК містить 16 офіційних дилерів і п'ять регіональних партнерів АТ ХАРП в Україні, Росії та Казахстані, власне представництво в Києві та Белгороді, а також

компанія має офіційного представника із продажів підшипників для залізничного транспорту в Естонії та ділових партнерів у країнах далекого та близького зарубіжжя. Одним із пріоритетних напрямів у межах партнерства з лідерами галузі є розвиток роликової групи підшипників, які застосовують у рухомому складі. АТ ХАРП планує продовжити модернізацію залізничного потоку, паралельно буде займатися розробленням й освоєнням нової продукції для рухомого та тягового складу залізниць країн СНД. Завод планує вивести на ринок ряд принципово нових для підшипникової галузі виробів власного розроблення, таких, наприклад, як касетні дуплексні підшипникові вузли, застосування яких дасть можливість залізницям заощадити значні кошти на експлуатації рухомого складу. На найближчий рік у напрямі зміцнення позицій на наявних ринках та підвищення конкурентоспроможності продукції [310] заплановано таке:

- розширення номенклатурного ряду підшипників, що постачають ключовим клієнтам, шляхом освоєння нових типів продукції та виведення на ринок підшипників для автомобільного ринку під маркою HARP-AUTO та підшипників для сільськогосподарського ринку під маркою HARP-AGRO;

- збереження позицій і збільшення частки постачань конвеєрним підприємствам;

- зменшення собівартості підшипників, що виробляють шляхом реорганізації виробничого процесу та більш оптимального використання виробничих площ;

- розширення постачань найбільшим автовиробникам.

Асортимент і номенклатура продукції ПАТ ХАРП представлена понад 500 типами підшипників діаметром від 30 до 400 мм. Встановлена виробнича потужність становить близько 30 млн підшипників на рік. АТ ХАРП є одним з основних постачальників підшипникової продукції на конвеєр АТ ЗАЗ. Серед останніх розробок – модернізація підшипника ступиці передніх коліс 6-256907АЕК12L19 для автомобілів Lanos, Sens, "Таврія", "Славути", ВАЗ-2108, ВАЗ-2109, ВАЗ-21099, ВАЗ-2110, ВАЗ-2111, ВАЗ-2112, серійні постачання якого на конвеєр автозаводу здійснюють із 2011 року. Також модернізований ступичний підшипник успішно застосовують у виробництві сільськогосподарських знарядь-дискових борін, культиваторів – у підшипниковому вузлі HARP-AGRO. Цей підшипник має значно поліпшені характеристики щодо довговічності та працездатності, на відміну від попереднього серійного, випускають і поставляють на конвеєр АТ ЗАЗ.

Ще один приклад стосується підшипників для залізничного транспорту. CRU DUPLEX для вантажних і пасажирських вагонів становить підшипник роликівий радіальний із короткими циліндричними роликами та захисними шайбами здвоєний. Аналогічний підшипник є в асортименті світового лідера – SKF, їхню порівняльну характеристику наведено в табл. 3.11

Таблиця 3.11

**Порівняльна характеристика підшипника CRU DUPLEX
із аналогічним продуктом [321]**

Параметри	ХАРП	SKF
Міжремонтний пробіг	До 800 тис. км	До 800 тис. км
Габаритні розміри	130 × 250 × 160 / 161,2	130 × 250
Маса, кг	34,9	25
Гранична частота обертання	1 800 об./хв	1 800 об./хв
Допустимий діапазон робочих температур	-60...+120 °С	до -60 °С
Навантаження від осі на колію	23,5 тс.	25 т
Ціна	130 дол.	400 євро

Конкуренцію для ПАТ ХАРП становлять підприємства Росії: Європейська підшипникова корпорація, Саратовський і Вологодський підшипникові заводи. "Європейська підшипникова корпорація" (ЄПК) об'єднує шість підприємств і контролює половину російського ринку підшипників. Відповідно до заявленої стратегії на 2016 рік, компанія планує збільшити обсяги реалізації на 76 %. Середньорічний приріст виручки оцінюють на рівні близько 15 %.

Для аналізу партнерських взаємовідносин підприємств підшипникової галузі застосовано методичний підхід дослідження інститутів організаційних взаємовідносин підприємств за рахунок виділення "організаційних шаблонів": форм, способів, стратегій співробітництва [175]. За результатами аналізу було виділено організаційні стратегії – консолідації й кооперації, а також відповідні їм організаційні форми та заходи. Таким чином, конкурентна позиція підприємства на ринку залежить від широти використовуваних ним організаційних шаблонів позиціонування. Для порівняння, абсолютний лідер ринку підшипників компанія SKF одночасно використовує всі виявлені організаційні форми та способи взаємодії, навіть картельні угоди, ефект від яких перевищує розмір штрафів за ведення недобросовісної конкуренції. Український виробник підшипників ІГ УПЕК використовує

чотири із шести організаційних шаблонів, що забезпечує йому конкурентну позицію у своєму ринковому сегменті.

Fersa (Іспанія) придбала 49 % австрійського виробника промислових підшипників NKE Austria GmbH. Ця компанія почала своє розширення 2002 року: з невеличкого заводу в Сарагосі вона зросла до двох сучасних виробничих підприємств та чотирьох дочірніх компаній в Іспанії, Китаї, США та Бразилії, а її продукція почала продаватися у 85 країнах світу. Після об'єднання під контролем конгломерату будуть три підприємства (Іспанія, Китай та Австрія), п'ять розподільчих центрів (Іспанія, Китай, Бразилія, США та Австрія) і три НДВКР-центри (Іспанія, Китай, Австрія). Такої ж стратегії дотримується Nachi-Fujikoshi (Японія) японський виробник підшипників та комплектуючих, що побудував новий завод у Таїланді. Вибір тайського майданчика обумовлено концентрацією автомобільних виробництв у Північно-Східній Азії.

Стратегії цінових змов використовують найчастіше лідери галузі. Хоча Федеральний суд у штаті Мічиган 24 березня 2015 року ухвалив, що шведський виробник АВ SKF і німецьку компанію Schaeffler AG не може бути притягнуто до відповідальності на території США, оскільки не є резидентами, однак до їхніх дочірніх компаній, що ведуть свою діяльність у США, це не належить. Розгляд справи відбувався за позовом, поданим 2014 року Пемом Бондом, генеральним прокурором штату Флорида, проти найбільших світових виробників та їхніх американських філій NSK Ltd, NSK Americas, Inc., NTN Corporation, NTN USA Corporation, JTEKT Corporation, Kooyo Corporation of U.S.A., SKF AB, SKF USA Inc., Schaeffler AG та Schaeffler Group USA Inc. Обвинувачення щодо порушення федерального (окремі параграфи законів Шермана та Клейтона) та місцевого антимонопольного законодавства – зазначені компанії домовилися у 2000 – 2011 рр. підвищити ціни на автомобільні підшипники на 45 % та стабілізувати їх, не дивлячись на падіння попиту із сторони автомобільної промисловості. Основний довід – у разі падіння попиту компанії знижують ціни на свою продукцію, щоб залучити нових клієнтів та зберегти ринкову частку. Таким чином, було завдано збитків економічним суб'єктам Флориди, органам влади, приватним компаніям та індивідуальним клієнтам [288].

Міністерство юстиції США оголосило, що японська Minebea Co. Ltd. виробник підшипників малого типорозміру готова визнати себе винною у фіксації цін на вироблену продукцію, що продають клієнтам у США та інших регіонах, і заплатити штраф 13,5 млн дол. Крім того, компанія погодилася

на співробітництво із владою. За даними слідства [288], компанія брала участь у змові у 2008 – 2011 рр. і тим порушила закон Шермана. Minebea стала однією із 34 компаній, що були притягнуті за фіксацію цін.

Відмінності між об'єднанням і стратегічними альянсами відображають їхні цілі: для альянсів спільні цілі не порушують автономність підприємств і зберігають їхні інтереси; для об'єднань – за загальних цілей та структури підприємства втрачають індивідуальність. Як зазначають дослідники [121], перевагою стратегічних альянсів є акумуляція організаційних знань та обмін досвідом, недоліком – можливість утрати рівнозначної цінності участі для всіх партнерів. Для аналізу особливостей альянсу використовують параметри "вплив на конкурентну боротьбу" та "симетричність альянсу" [35]. Симетричність визначає рівень рівноваги між підприємствами-партнерами. Асиметричність розглядають як нову форму взаємодії суб'єктів господарювання – систему координації економічних агентів у процесі розподілу ресурсів. Із таких позицій її перетворено "в окремих від зовнішнього оточення ринку, який має функціонувати за моделлю бездоганної конкуренції" [35].

Незважаючи на різний рівень розвитку компаній першого, другого та третього ешелонів, їм властиві схожі ознаки бізнес-культури, що полягають у такому:

- активних інтеграційних процесах (через злиття, поглинання, приєднання), із метою розширення виробничих потужностей, максимального наближення до потенційних споживачів і зниження витрат на виробництво та збут продукції;

- активній політиці просування, яка полягає у створенні торговельних будинків, філій і дочірніх компаній, укладанні договорів із дистриб'юторами з подальшим наданням їм консультацій та роз'яснень;

- широкому розвиненому виробничому партнерстві, що реалізують у формі аутсорсингу компонентів, спільних підприємств або спеціальних замовлень (такі замовлення передбачають виготовлення партії підшипників для певного виробника, який поставить на них свій фірмовий знак);

- застосуванні методів недобросовісної конкуренції, агресивної ринкової поведінки (при чому незважаючи на неодиначні судові справи та значні штрафи, європейські та японські компанії продовжують боротьбу у змовах і картелях).

Визначені загальні ознаки бізнес-культур підтверджують факт, що організаційні системи, із якими безпосередньо пов'язано організаційні ресурси їхнього формування й розвитку, характеризуються спрямованою поведінкою та діють у межах установлених інституційних меж (правил і норм).

3.3. Корпоративний сайт як інструмент формування корпоративної культури в міжнародному бізнес-середовищі

Здійснюючи аналіз особливостей корпоративної культури організаційних змін, підприємствам необхідно також ураховувати як внутрішні процеси організаційних змін на підприємствах, так й особливості змін політичного вектора держави, економічної ситуації у країні. Об'єктами організаційних змін на промислових підприємствах є зміни організаційно-правових форм та організації їхньої діяльності, ухвалення найважливіших стратегічних рішень, організаційних форм і способів взаємовідносин з іншими суб'єктами господарювання. Із таких позицій особливості корпоративної культури організаційних змін стосуються корпоративних цінностей, традицій, принципів та стандартів діяльності промислових підприємств.

У теоріях організаційного розвитку та стратегії визнають, що основним стратегічним ресурсом організації є корпоративна культура [198]. Із таких позицій доведено, що культура організації й організаційні зміни взаємообумовлені: корпоративна культура диктує стратегічні цілі й організаційні зміни, а реалізація організаційних змін формує новий якісний рівень корпоративної культури.

Існування корпоративної культури в умовах організаційних змін підтверджують результати їхньої діяльності, успішності та стійкості їхніх ринкових позицій. Культура в умовах організаційних змін відображає якість та ефективність відповідних процесів на машинобудівних підприємствах, управлінські підходи до розроблення та реалізації стратегій їхнього розвитку. Тому дослідження особливостей корпоративної культури реалізації організаційних змін промислових підприємств визначають такими напрямками аналізу: стратегій організаційного розвитку (горизонтальної та вертикальної інтеграції, диверсифікації), організаційних форм і способів реалізації стратегічних змін, нормативно-правової бази, корпоративних взаємовідносин, результатів діяльності, розвитку організаційних знань та кадрового персоналу.

Таким чином, можна стверджувати, що корпоративна культура в умовах організаційних змін виявляється як унікальна сукупність норм, правил діяльності, стандартів, зовнішніх атрибутів культури, традицій, символів, відносин, що інтегрує учасників у процес організаційних змін. Неможливо змінити стратегію підприємства без коригування корпоративної культури, так само, як і неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії підприємства.

Ефективність змін залежить від сили культури: наскільки тісно вона пов'язана із груповими й індивідуальними цінностями та поведінкою персоналу. До того ж, якщо цінності поділяють усі працівники підприємства, то саме підприємство стає більш згуртованим і мобільним, готовим для змін. Ранжування цінностей у подальшому, відповідно до їхньої значущості для працівників організації, задає напрям здійснення змін.

Для аналізу зовнішніх виявів корпоративної культури організаційних змін 15 машинобудівних підприємств Харківської області застосовували дані їхніх корпоративних сайтів. Веб-сайт, а саме електронне представництво підприємства в мережі Інтернет, у сучасному бізнесі вже давно стало невід'ємною частиною діяльності всіх підприємств. Веб-сайт – це свого роду віртуальний офіс, який приймає відвідувачів – користувачів мережі. І від того наскільки професійно він буде зроблений, як буде організовано спілкування з користувачем – потенційним клієнтом, партнерами, акціонерами, залежить успіх виробника не тільки в мережі, а й загалом під час реалізації будь-яких змін.

Корпоративним сайтом прийнято називати інтернет-ресурс, що присвячений діяльності певного підприємства і містить детальну інформацію про нього та його діяльність. Корпоративний сайт орієнтований на наявних і потенційних партнерів, клієнтів, а також ЗМІ. Завданням корпоративного сайту є надання найповнішої інформації про підприємство, його діяльність, товари, послуги, що надають, новини та події, що відбуваються як усередині підприємства, так і у сфері його діяльності. Переважно, на корпоративних сайтах підприємств-виробників прийнято розміщувати зручний, ілюстрований каталог товарів, доступний користувачам у будь-який час доби. Подібні каталоги товарів мають не тільки інформаційне значення, а й маркетингове.

Наявність власного корпоративного сайту – це великий резерв можливостей, що працюють на користь виробника. За допомогою веб-сайту підприємство може вирішувати важливі завдання щодо стратегічного управління розвитком бізнесу: позиціонування, портфеля брендів і продуктів в Інтернеті, базової інформації про бізнес та бізнес-партнерів, тощо. Для вітчизняних промислових підприємств використання Інтернету надає можливість конкурувати на національних і міжнародних ринках з іноземними виробниками, оскільки практично всі вони використовують фактично уніфіковані та відносно недорогі інструменти та технології, що зрівнює шанси на успіх.

На жаль, більшість українських підприємств, зокрема промислових підприємств Харківської області, ще не осмислили важливість інтернет-ресурсів, які нині грають одну із ключових ролей у комунікації не лише зі споживачем, а й у комунікації з акціонерами, партнерами, інвесторами тощо. Аналіз свідчить, що більшість промислових підприємств досліджуваного регіону використовують сайт виключно як візитівку та, окрім інформативної, не виконує жодної з інших функцій.

Веб-сайт, переважно, стає першим, що створює уявлення про підприємство для сторонніх осіб, зокрема інвесторів. Унікальність веб-сторінки в тому, що будь-яка людина за наявності Інтернету може дістати доступ до базової інформації про підприємство 24 години на добу. Веб-сайт як обличчя підприємства формує уявлення про нього, дозволяє ознайомитися з необхідною інформацією, а також показує рівень корпоративної культури підприємства, що відображає змістова наповненість сайту. Адже інформаційна відкритість товариства, тобто готовність працювати в умовах open-space, якщо кожен дію вивчають та оцінюють ринком, є гарантією надійності підприємства як стратегічного партнера.

Аналіз веб-сайтів 15 машинобудівних підприємств Харківської області дозволив дослідити таке: відображення формальних складових корпоративної культури; інформативну наповненість сайту; регулярність та оперативність надання інформації; доступність інформації для акціонерів та інших зацікавлених осіб; достовірність і повноту інформації, що розкривають; частоту оновлення сайту; наявність інформації про здійснення організаційних змін.

Цей аналіз охопив 15 машинобудівних підприємств Харківського регіону. Оцінювалися веб-сайти досліджуваних підприємств та інші доступні для ознайомлення матеріали, друковані й електронні, зокрема корпоративна література та статистичні дані. Кожен показник корпоративної культури підприємств було оцінено за допомогою двобальної шкали, тобто наявності(1)/відсутності(0) цієї ознаки, а результат оцінювання визначено як питому вагу показників кожного підприємства серед досліджуваних. Слід зазначити, що характерною особливістю виявів корпоративної культури є простота їхнього спостереження, але наявні труднощі у розтлумаченні, упізнаваності та аналізі. Такими показниками були заявлені на сайті фірмовий стиль, товарний знак, реклама товарів і послуг, історія, міфи та легенди, девіз, слогани, фотогалерея, традиції, свята й церемонії, мова ведення сайту.

Відповідно до ст. 78 Закону України "Про акціонерні товариства" та внесених змін, "акціонерне товариство зобов'язане розкривати інформацію, відповідно до законів України". Згідно з п. 3 ст. 78 "публічне акціонерне товариство зобов'язане мати власну веб-сторінку в мережі Інтернет, на якій розміщується інформація, що підлягає оприлюдненню, відповідно до законодавства", а саме:

"1) статут товариства, зміни до статуту, установчий договір;

2) положення про загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган та ревізійну комісію, інші внутрішні положення товариства, що регулюють діяльність органів товариства, та зміни до них;

3) положення про кожну філію та кожне представництво товариства;

4) принципи (Кодекс) корпоративного управління товариства;

5) протоколи загальних зборів;

6) висновки ревізійної комісії (ревізора) та аудитора товариства;

7) річну фінансову звітність;

8) особливу інформацію про товариство, згідно з вимогами законодавства".

Сучасні умови господарювання потребують від керівництва прогресивних підприємств застосування ризик-орієнтованого підходу задля мінімізації правових і репутаційних ризиків, із метою своєчасного запобігання порушенням правил і норм законодавства, внутрішніх процедур, некоректній діловій поведінці тощо. Системне управління такими ризиками в межах реалізації комплаєнс-практики як інноваційного та перспективного напрямку в побудові корпоративної культури є найбільш недослідженим, із точки зору організації та функціонування цієї системи.

У процесі аналізу було досліджено дотримання чинного законодавства та загальновизнаних норм і правил діяльності досліджуваних промислових підприємствах Харківського регіону щодо регулярного моніторингу змін законодавства, що стосується їхньої діяльності, інформування та навчання основного персоналу про зміни в законодавстві, аналіз ризиків і можливостей, пов'язаних із законодавчими змінами, контроль за відповідністю внутрішніх документів чинному законодавству, регулярний моніторинг дотримання внутрішніх нормативів, взаємодія і співробітництво із зовнішніми та внутрішніми контрольними органами; аналіз звітів з аудиту і їхня доступність на корпоративному сайті, відповідно до законодавства України (табл. 3.12).

**Виявлення наявності інформації на корпоративних сайтах обраних для аналізу підприємств,
яка підлягає оприлюдненню відповідно до законодавства України
(складено автором на основі дослідження корпоративних веб-сайтів)**

118

Документи (показники)	Питома вага підприємств серед досліджуваних, %	Характеристика наявності/відсутності вказаної інформації на корпоративному веб-сайті
1	2	3
Статут підприємства, зміни до статуту, засновницький (установчий) договір	20,0	Статути діяльності підприємств подано на сайтах ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ ХЗЕМВ-1, ПАТ "Харверст"
Положення про загальні збори акціонерів	46,7	Положення подано на сайті ПАТ "Автрамат", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон", ПАТ "Завод "Південкабель", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ ХАРП, ПАТ "Харверст"
Положення про наглядову раду	80,0	Положення подано у більшості, окрім ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ ХЕЛЗ, ПАТ ХЗЕМВ-1
Положення про виконавчий орган та ревізійну комісію	66,7	Розроблено положення, доступні для розгляду на більшості сайтах досліджуваних підприємств
Положення про органи управління	53,3	Розроблено положення, доступні для розгляду на більшості сайтах досліджуваних підприємств
Положення про загальні збори акціонерів	46,7	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон", ПАТ "Завод "Південкабель", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ ХАРП і ПАТ "Харверст" поширюють на сайті цю інформацію
Положення про порядок ознайомлення акціонерів з інформацією про АТ	20,0	Доступні для ознайомлення на сайтах ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон" і ПАТ "Завод "Південкабель"

1	2	3
Положення про дивідендну політику акціонерного товариства	20,0	Доступні для ознайомлення на сайтах ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Завод "Південкабель", ПАТ "Хартрон"
Положення про надання та збереження інформації	6,7	ПАТ "Хартрон" діє у межах Положення про розкриття інформації та має внутрішнє Положення про надання та збереження інформації
Положення про корпоративного секретаря	6,7	ПАТ "Хартрон" має Положення про корпоративного секретаря
Положення про кожну філію та кожне представництво товариства	13,3	Подано на сайтах ПАТ "Автрамат" і ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"
Принципи (кодекс) корпоративного управління товариства	6,7	ПАТ ХЕАЗ має власний кодекс корпоративного управління
Протоколи загальних зборів	20,0	Подано на сайтах ПАТ "Турбоатом", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ "Харверст"
Висновки ревізійної комісії (ревізора) та аудитора товариства	33,3	Майже всі аудиторські звіти подано на сайті Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України http://smida.gov.ua , на власних сайтах підприємств доступні лише у третини, таких як ПАТ "Автрамат", ДПДГ "Червоний Жовтень", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон" і ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"
Річна фінансова звітність	66,7	Фінансова звітність не доступна для ознайомлення на сайті ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ ХЕАЗ, ПАТ РОСС, ПАТ "Завод "Південкабель", ПАТ ХЗЕМВ-1
Особлива інформація про товариство, згідно з вимогами законодавства	53,3	Спеціальні вкладки, що містять особливу інформацію про товариство, знаходяться зокрема в розділі інформації для акціонерів і доступні в більшій половині проаналізованих підприємств

Аналіз показників корпоративної культури, наведений у табл. 3.13 – 3.19, здійснено за їхньою наявністю/відсутністю на корпоративних сайтах підприємств, що свідчить про рівень позиціонування підприємства в мережі Інтернет і наявність зовнішніх виявів корпоративної культури на кожному з них.

Соціалізацію бізнесу було розглянуто щодо контролю за відповідністю корпоративних стандартів діяльності, відповідно до вимог із менеджменту якості, вітчизняних стандартів ДСТУ та УкрСЕПРО, екологічних стандартів та вимог навколишнього середовища, вимог з охорони праці.

Кабінет міністрів України постановою від 21 липня 2006 року № 1001 "Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року" визначив, що основним пріоритетом у розвитку промисловості є підвищення конкурентоспроможності продукції, посилення інноваційної спрямованості шляхом упровадження систем управління якістю ISO 9000.

Таблиця 3.13

Дослідження чинних стандартів

(складено автором на основі дослідження корпоративних веб-сайтів)

Стандарти (показники)	Питома вага підприємств серед досліджуваних, %	Підприємства, які мають указані показники
Менеджмент якості ISO 9000	60,0	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон", ПАТ ХЕЛЗ, ПАТ "Завод "Південкабель", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ ХАРП, ПАТ "Харверст"
ДСТУ	60,0	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон", ПАТ ХЕЛЗ, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ ХАРП, ПАТ "Харверст"
УкрСЕПРО	46,7	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ ХЕАЗ, ПАТ "Турбоатом", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ "Завод "Південкабель", ПАТ ХАРП, ПАТ "Харверст"
Екологічні стандарти (Екологічний менеджмент ISO 14000)	6,7	ПАТ "Завод "Південкабель"

Дотримання стандартів ISO 9000 є необхідною та першочерговою умовою інтеграції національних машинобудівних підприємств у європейські та інші організації.

Основними причинами повільного поширення визнаних у всьому світі стандартів є, переважно, таке:

повільні темпи зростання обсягів виробництва в галузі, а також неплатоспроможний попит на продукцію;

відсутність і недостатність фінансування розроблення та впровадження систем якості, а також здійснення сертифікації підприємств;

слабка пропаганда переваг наявних міжнародних стандартів;

низька готовність переважної частини менеджменту до використання методів управління якістю.

Щодо останнього пункту, то мова йде про потребу у створенні систем менеджменту якості, яка має передбачати реальну оцінку стартових умов, певні етапи та послідовність робіт із якості на шляху перебудови всієї корпоративної культури на принципах менеджменту якості. Основними причинами слабого впровадження систем менеджменту якості українськими підприємства є такі:

недостатня ефективність організаційної структури, загальної нормативної культури, стилів та методів менеджменту;

низький рівень професіоналізму менеджменту на підприємствах України;

недостатня увага керівництва підприємств до важливості проблем якості.

До машинобудівних підприємств, у яких упроваджено й ефективно діє система управління якістю (про що свідчить наявність відповідних сертифікатів, а також тексти аудиторських висновків), належать такі:

ПАТ "Турбоатом" (створення умов для ефективної роботи співробітників, їхнього навчання, стимулювання ініціативи та професійного зростання);

ПАТ ХАРП (задоволення потреб усіх споживачів щодо якості та термінів постачання, повний комплекс перевірки якості продукції містить оцінку за 50 параметрами);

ПАТ "Харківський електротехнічний завод "Укрелектромаш" (систему управління якістю поширено на готову продукцію, проміжні операції з дотримання геометрії виробів та електричних параметрів, а також – на вхідний контроль усіх матеріалів);

ПАТ "Харківський верстатобудівний завод" (створення власної сервісної мережі підприємства, із метою підвищення ефективності використання верстатів підприємства замовниками).

Діяльність ПАТ "Завод "Південкабель" відповідає екологічній політиці, що здійснюють на виробництві. Система екологічного управління відповідає всім вимогам ДСТУ ISO 14001: 2006.

**Аналіз зовнішніх виявів корпоративної культури
на корпоративних веб-сайтах машинобудівних підприємств
Харківського регіону**

(складено автором на основі дослідження корпоративних веб-сайтів)

Показники зовнішніх виявів корпоративної культури	Питома вага підприємств серед досліджуваних, %	Підприємства, які мають указані показники
Товарний знак	73,3	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ ХЕАЗ, ПАТ РОСС, ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон", ХДАПП, ПАТ ЛКМЗ, ПАТ ХАРП, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ "Харверст", ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш, ПАТ "Завод "Південкабель"
Девіз, слогани	13,3	ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон"
Історія, міфи, легенди	93,3	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ ХЕАЗ, ПАТ ХЗЕМВ-1, ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон", ХДАПП, ПАТ ЛКМЗ, ПАТ ХАРП, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ "Харверст", ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш, ПАТ "Завод "Південкабель", ДПДГ "Червоний Жовтень"
Фотогалерея	26,7	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ ЛКМЗ
Національна мова ведення сайта	0,0	-
Російська мова ведення сайта	100,0	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ ХЕАЗ, ПАТ ХЗЕМВ-1, ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон", ХДАПП, ПАТ ЛКМЗ, ПАТ РОСС, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ ХАРП, ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш", ПАТ "Завод "Південкабель", ДПДГ "Червоний Жовтень", ПАТ "Харверст"
Англійська мова ведення сайта	73,3	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон", ХДАПП, ПАТ ЛКМЗ, ПАТ ХАРП, ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш", ПАТ "Харверст", ПАТ "Завод "Південкабель", ДПДГ "Червоний Жовтень".
Інші іноземні мови ведення сайта	6,7	ПАТ "Завод ім. Фрунзе"
Організаційні традиції, корпоративні свята, церемонії	46,7	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Турбоатом", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ ХАРП, ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш", ПАТ "Харверст"

Результати аналізу зовнішніх виявів корпоративної культури свідчать, що жоден із сайтів обраних підприємств не ведуть українською мовою. Усі сайти ведуть російською мовою, проте на двох підприємствах, а саме ПАТ "Завод ім. Фрунзе" і ПАТ "Хартрон" можна перейти на українську мову, вибравши відповідну вкладку. Як альтернативу російській та українській мовам на більшості сайтів пропонують англійську. Така вкладка доступна на 11 з аналізованих підприємств, що свідчить про спрямованість підприємств на закордонних споживачів. ПАТ ХЕАЗ, ПАТ РОСС, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" та ПАТ ХЗЕМВ-1 не пропонують користувачу сайту обрати іншу мову взагалі, окрім російської.

Крім того, такі результати свідчать про недостатньо високий рівень комунікативної культури, відсутність ментальної приналежності, адже не враховують національні інтереси українських громадян і досліджувані підприємства не позиціонують себе як українські товаровиробники. Аналіз довів, що більшість сайтів працюють як візитівки, де можна побачити фірмовий логотип, історію підприємства, що є в більшості з них. Деякі сайти знайомлять своїх користувачів з власними традиціями та святами за допомогою фотогалереї, що свідчить про відкритість і змушує користувачів поглянути на підприємство вже зсередини. Такі прийоми допомагають скоротити дистанцію між виробником і споживачем, партнером, а також підвищують ступінь довіри.

Таблиця 3.15

**Аналіз соціальної відповідальності підприємств
на корпоративних веб-сайтах промислових підприємств
Харківського регіону**

(складено автором на основі дослідження корпоративних веб-сайтів)

Показники соціальної відповідальності	Питома вага підприємств серед досліджуваних, %	Підприємства, які мають указані показники
1	2	3
Програми розвитку регіону, міста	53,3	ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ "Завод "Південкабель", ПАТ "Харверст"
Стратегічна важливість діяльності підприємства для країни, регіону	26,7	ПАТ "Турбоатом", ХДАПП, ПАТ "Харверст", ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"

Закінчення табл. 3.15

1	2	3
Наявність соціальних програм	73,3	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ ХЕАЗ, ПАТ "Турбоатом", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ "Хартрон", ПАТ ХАРП, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш", ПАТ "Харверст", ПАТ "Завод "Південкабель"
Співпраця із закладами вищої освіти	46,6	ПАТ "Завод "Південкабель", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон", ПАТ "Автрамат", ПАТ ХАРП, ПАТ "Харверст"
Екологічна політика та програми покращення екології	26,7	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Завод "Південкабель", ПАТ ХАРП
Благодійні заходи	33,3	ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ "Завод "Південкабель", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Харверст"

За постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2015 р. № 83 (83-2015-п) до переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки й безпеки України, входять ПАТ "Турбоатом", ХДАПП, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" та ПАТ "Харверст".

Найбільшу питому вагу серед указаних має показник наявності соціальних програм, що свідчить про високий рівень активності підприємств у життєдіяльності регіону. Так, ПАТ "Завод "Південкабель" утримує дитячий заклад оздоровлення та відпочинку "Політ". На ПАТ "Турбоатом" розроблено та виконують Програму із закріплення робітників і молодих фахівців на виробництві. На балансі підприємства також працює вісім гуртожитків для персоналу, спорткомплекс та база відпочинку. На підприємствах ІГ УПЕК (ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ ХАРП, ПАТ "Харверст") працюють соціальні програми для персоналу. ПАТ ЛКМЗ будучи місто-творним підприємством, бере активну участь у вирішенні соціальних проблем м. Лозова Харківської області.

Показником із найнижчою оцінкою є екологічна політика та програми покращення екології, що становить 26,7 % частки підприємств від загальної кількості досліджуваних, і свідчить про впровадження екологічних програм лише на чотирьох підприємствах із 15. Екологічна політика визначає рівень екологічної відповідальності та масштаб зобов'язань із збереження

навколишнього середовища. Вона має бути задокументована, відома та зрозуміла персоналу й партнерам.

Екологічну політику ПАТ ХАРП спрямовано на створення та постійне підтримання умов, за яких буде мінімізовано будь-які несприятливі впливи на навколишнє середовище (запобігання забрудненню, зменшення відходів та споживання ресурсів). На підприємстві ведуть реконструкцію очисних споруд у роликопідшипниковому цеху, що дозволяє здійснювати оборотне водопостачання, регенерувати окремі хімікати та вирішити важливу проблему з нераціонального використання міської води. У проекті технологічного переозброєння підприємства передбачено програму з очищення та фільтрації змазувальної, охолоджувальної рідини. Результатом упровадження цієї програми стане зниження навантаження на очисні споруди, навколишнє середовище. Джерела викидів забруднювальних речовин на ПАТ ХАРП оснащені пило- і газоочисними установками. Лабораторія з охорони навколишнього середовища веде систематичний контроль за дотриманням нормативів гранично-допустимих викидів забруднювальних речовин в атмосферу та стічні води.

Проведене дослідження дозволило виділити високий рівень соціальної відповідальності підприємств, точніше підприємства, що про це заявляють, тобто позначають себе як соціально відповідальні перед містом і регіоном підприємства. Указані підприємства демонструють активну роботу й участь у заходах із благоустрою міста та регіону, заявляють про стратегічну важливість своєї діяльності, афішують свою співпрацю із благодійними організаціями, закладами вищої освіти, інформують, про допомогу персоналу та важливість його здоров'я для підприємства, акцентують увагу на здійсненні екологічних заходів, що вже є світовою тенденцією. Таке відношення виробників свідчить про свідому позицію, у першу чергу, керівників як громадян України, для яких пріоритетною є безпека навколишнього середовища, благоустрій, розвиток регіону, міста та його майбутнє.

Також було досліджено, яку увагу обрані для аналізу підприємства приділяють розвитку персоналу та зростанню його професіоналізму, що наведено в табл. 3.16. Аналіз показав велику увагу підприємств до підвищення рівня знань та професіоналізму персоналу. Постійне зростання вимог до професійної підготовки працівників, їхнього професійно-кваліфікаційного рівня, рівня вияву їхніх компетентностей та загальної компетентності пов'язано з тим, що якісні й кількісні характеристики персоналу визначають можливість реалізації стратегії розвитку, структурної перебудови, розширення

виробництва, підвищення якості продукції та продуктивності праці на підприємстві. Усе це можливе за умови розроблення й реалізації заходів, що дозволяють збільшити кадровий потенціал підприємства. Тому багато уваги приділяють мотиваційним заходам, професійному розвитку персоналу, підвищенню кваліфікації тощо.

Таблиця 3.16

Аналіз показників мотивації розвитку персоналу на промислових підприємствах Харківського регіону

Показники мотивації розвитку персоналу	Питома вага підприємств серед досліджуваних, %	Підприємства, які мають указані показники
Система премій та бонусів	32,0	ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ ХАРП, ПАТ "Хартрон", ПАТ "Турбоатом", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ "Харверст"
Наявність кадрового резерву	6,7	ПАТ "Турбоатом"
Охорона праці та здоров'я	86,7	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ "Хартрон", ХДАПП, ПАТ ХАРП, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш", ПАТ "Харверст", ПАТ "Завод "Південкабель", ПАТ РОСС, ДПДГ "Червоний Жовтень"
Програми організації професійного навчання кадрів	66,7	ПАТ "Автрамат", ПАТ ХЕАЗ, ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон", ХДАПП, ПАТ ЛКМЗ, ПАТ ХАРП, ПАТ "Харверст", ПАТ "Завод "Південкабель", ДПДГ "Червоний Жовтень"
Підвищення кваліфікації персоналу	73,3	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "Хартрон", ХДАПП, ПАТ ЛКМЗ, ПАТ ХАРП, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш", ПАТ "Харверст", ПАТ "Завод "Південкабель"

Так, управлінням із персоналу ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" розроблено мотиваційні програми преміювання за певними положеннями. Виробляють доплати за суміщення професій і розширення зони обслуговування, надбавки до посадових окладів за трудові досягнення, вчений ступінь та високу професійну майстерність. Зараз ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" відчуває потребу у фахівцях машинобудівного виробництва. Кадровий резерв на підприємстві не створено.

На ПАТ "Турбоатом" роботу із професійного навчання кадрів організовує відділ навчання та розвитку управління з питань роботи з персоналом і проводить її спільно з підрозділами, згідно з нормативними активами у сфері освіти, праці тощо. Щорічно на підприємстві навчаються 700 – 750 працівників за різними професіями. За сім місяців 2015 року за такими професіями було підготовлено 256 осіб, зокрема верстатників 22 особи. На ПАТ "Турбоатом" кожен працівник підприємства один раз на п'ять років, а працівники, які беруть участь у виробництві сертифікованої продукції, один раз на три роки навчаються на різних курсах підвищення кваліфікації. Щорічно підвищують кваліфікацію 900 – 1 000 осіб.

За останні шість років стратегічними (особливими, ключовими стратегічними) проголошено відносини України з 18 країнами світу. Сьогодні стратегічно дружать з Азербайджаном, Аргентиною, Білоруссю, Болгарією, Угорщиною, Грузією, Німеччиною, Ізраїлем, Канадою, Китаєм, Молдовою, Польщею, Румунією, Словаччиною, США, Туреччиною, Узбекистаном і Фінляндією. Проведений експертами аналіз дає підстави стверджувати, що у значущих показників співпраці у ключових для України сферах (економічній, енергетичній, політичній і військовій) двосторонні відносини лише з трьома державами: США, Німеччиною та Польщею – наближаються до рівня стратегічного партнерства. Із рештою 15 країнами з наведеного списку вони не вийшли за межі звичайних партнерських контактів. Тим не менш, відповідно до досягнутих домовленостей про надання партнерської технічної допомоги, ПАТ "Автрамат" із травня 2012 року почав виготовлення на своїх виробничих потужностях поршнів, призначених для реалізації Костромським заводом автокомпонентів (КЗА) під торговельною маркою "Мотордеталь" Кострома". Аналіз культури корпоративних відносин наведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Аналіз культури корпоративних відносин

(складено автором на основі дослідження корпоративних веб-сайтів)

Показники культури корпоративних відносин	Питома вага підприємств серед досліджуваних, %	Підприємства, які мають указані показники
1	2	3
Стратегічне партнерство та участь у міжнародних програмах	73,3	ПАТ "Хартрон", ПАТ "Турбоатом"

1	2	3
Участь у технопарках	26,7	ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон", ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"
Конфлікт інтересів учасників корпоративних відносин	13,3	ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ "Турбоатом"

ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" і фінська компанія Sampo Rosenlew Ltd вирішили спільно виробляти зернозбиральні комбайни. ДПДГ "Червоний Жовтень" та АТ "Казцинк" (м. Усть-Каменогорськ) здійснило проект будівництва заводу з перероблення СаО й отримання двуводного й одноводного гіпсу. ХДАПП співпрацює з підприємствами країн близького і далекого зарубіжжя: Великій Британії, Німеччини, Голландії, США, Франції, Швейцарії.

ПАТ "Хартрон" та створену американською компанією Orbital Science Corporation ракети-носії "Антарес" у межах міжнародної кооперації за участю України запущено в космос.

Улітку 2014 року делегація ПАТ "Турбоатом" відвідала компанію Siemens (м. Мюльхайм, Німеччина) та уклала угоду щодо створення спільної пропозиції на постачання обладнання машинного залу атомних станцій. Турбіна – від ПАТ "Турбоатом", генератор – від Siemens. Окрім того, у межах програми модернізації обладнання ПАТ "Турбоатом" активно співпрацює із технологіями компаній Waldrich Coburg (Німеччина) і Skoda (Чехія).

Важливість технопарків набирає популярності в сучасному економічному середовищі. Так, ПАТ "Завод ім. Фрунзе" на базі "Концерн-Електрон" бере участь у створенні першого вітчизняного вузькоколіяного трамвая. Конструктори СКБ "Турбоатом" і СКБ "Турбогідромаш" здійснювалося проектування парових і гідравлічних турбін для понад 20 електростанцій, включаючи техніко-комерційні пропозиції для участі в тендерах.

Нині почастишали випадки використання бренда ХТЗ недобросовісними організаціями під час пропозиції тракторів виробництва ТОВ "Виробниче об'єднання "ХТЗ Белгород" та дилерами ПАТ "ХТЗ" у Республіці Болгарії ("ВИМПЕЛ ТАЙ'РС ГРУП" ООД і "НІКОМ-М"), які не мають повноважень на представлення інтересів ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" в Росії та Болгарії.

Конфлікт закінчився вирішенням у судовому порядку між виконуючим обов'язки генерального директора ПАТ "Турбоатом" В. Суботіним та Е. Белінським, його попередником на цій посаді.

Останнім часом корпоративні видання закріпили у стандартному пакеті атрибутів, що свідчать про успішність підприємства. Власне видання здатне в порівняно стислі терміни й за відносно невеликих інвестицій сформувати в читацької аудиторії: співробітників підприємства, партнерів по бізнесу, кінцевих покупців – позитивний образ підприємства, водночас маючи інформативне навантаження.

Незважаючи на світову кризу, корпоративні видання в усьому світі б'ють рекорди. Згідно з дослідженням, проведеним Радою корпоративної преси (Custom Publishing Council) спільно з компанією ContentWise, 70 % британських компаній вважають корпоративні медіа більш ефективними, ніж реклама на телебаченні; 61 % сказали, що клієнтські видання більш ефективні, ніж пряме розсилання реклами та 57 % визнали, що корпоративна преса загалом, більш ефективна, ніж стандартний PR.

Розвиненість ринку корпоративної преси залежить виключно від рівня впровадження корпоративної культури в бізнес-середовищі. В Україні таку культуру давно використовують на підприємствах з іноземними інвестиціями, тоді як на вітчизняних підприємствах вона тільки зароджується.

Зараз в Україні випускають близько 500 корпоративних газет і журналів. Інакше кажучи, близько 1 % українських підприємств випускають своє корпоративне видання. Таким чином, можна констатувати, найближчим часом на Україну чекає справжній бум корпоративної преси. Аналіз корпоративних ЗМІ машинобудівних підприємств Харківського регіону наведено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Аналіз корпоративних ЗМІ

(складено автором на основі дослідження корпоративних веб-сайтів)

Показники корпоративних ЗМІ		Питома вага підприємств серед досліджуваних, %	Підприємства, які мають указані показники
1		2	3
Корпоративні ЗМІ	друковані ЗМІ	46,7	ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Завод "Південкабель", підприємства ІГ ПрАТ УПЕК
	електронні ЗМІ (сайт підприємства, електронні версії газети, радіо, телебачення)	100,0	ПАТ "Автрамат", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ ХЕАЗ, ПАТ ХЗЕМВ-1, ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Хартрон", ХДАПП, ПАТ ЛКМЗ, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ ХАРП, ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш", ПАТ "Харверст", ПАТ "Завод "Південкабель", ДПДГ "Червоний Жовтень", ПАТ РОСС

1	2	3
видання для співробітників (B2P)	40,0	"Темп" на ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ "Турбоатом", підприємства ІГ ПрАТ УПЕК
видання для клієнтів (B2C)	40,0	ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "Завод "Південкабель", підприємства ІГ УПЕК
видання для ділових партнерів (B2B)	6,7	ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"
видання для професіоналів (B2B)	13,3	Підприємства ІГ УПЕК, "Завод "Південкабель"

Так, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" випускає журнал для керівників АПК. Видання "Темп" на ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" випускають уже 85 років, вона систематично інформує увесь колектив підприємства про результати впровадження виробничої системи, розповідає про залученість персоналу у процес безперервних поліпшень шляхом створення еталонних робочих місць.

ПАТ "Турбоатом" щомісяця випускає заводську газету "Турбоатом". Історія газети починається ще з будівництва заводу, який тоді називали "Турбостроєм". Багатотиражна газета "Турбіновелетень" почала постійно виходити з березня 1931 року. Із 1940 року газету "Турбіновелетень" було перейменовано в "Кіровоць". Із газети можна простежити всі перипетії життя та діяльності заводу. Під час війни згорів увесь довоєнний архів газети, а її випуск було відновлено 1944 року. Газета була й залишається великою та дієвою силою в житті колективу ПАТ "Турбоатом". У ній висвітлюють злободенні питання виробничого та соціально-економічного життя трудового колективу.

ІГ УПЕК на своєму сайті інформує, що здійснює політику інформаційної відкритості. Це означає, що управління корпоративних комунікацій ІГ УПЕК надає колегам із засобів масової інформації матеріали, що стосуються історії розвитку бізнесу, новини підприємств, що входять до Індустріальної групи, коментарі провідних фахівців компанії про значущі події в машинобудуванні й економіці країни загалом. ІГ УПЕК окремо випускає інформаційні буклети й листівки для клієнтів, фірмові буклети для партнерів і корпоративну газету для персоналу, які освітлює якісні здобутки всередині групи.

Обрані підприємства з усіх можливих електронних ЗМІ використовують власні сайти, а на сайті ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" також працює відкритий форум, покликаний допомогти в роботі з технікою ХТЗ дилерам і сільгоспвиробникам. Видання для партнерів галузі випускають ПАТ "Завод "Південкабель" та ПАТ "Харверст".

Наступним етапом є аналіз позиціонування світових виробників підшипників, що передбачає застосування методу бізнес-аналізу інформації та веб-аналізу їхніх корпоративних сайтів із визначенням ключових параметрів позиціонування (табл. 3.19).

За результатами аналізу інструментарію візуалізації позиціонування підприємств підшипникової галузі SKF (Швеція), ІГ УПЕК (Україна), ЄПК (Росія) та ВПЗ (Росія) визначено його комунікаційну спрямованість, що підтверджує зміст інформації, поданої на корпоративних сайтах підприємств про: стратегічні цілі, дотримання принципів екологічної та соціальної відповідальності, партнерських відносин, маркетингової й інноваційної активності підприємства, відповідно до конкурентних позицій товару, застосування інноваційних технологій його виробництва та просування на ринку.

Таблиця 3.19

Бізнес-аналіз інформації корпоративних сайтів підприємств підшипникової галузі

Параметри оцінювання	SKF (Швеція)	ІГ УПЕК (ПАТ ХАРП)	ЄПК (Росія)	ВПЗ (Росія)
1	2	3	4	5
Оформлення сайта				
Вибір мови	Мультисайт (усі мови)	Російська та англійська		
Кольорова гама	Синій та білий	Синій та білий	Сірий, синій, білий	Сірий, білий, червоний
Наявність зворотного зв'язку	+	-	-	+
Змістова наповненість сайтів				
Інформація про продукцію, асортимент	+	+	+	+
Інформація про ціни (прайси)	-	-	-	-
Інформація про додаткові послуги	+	-	+	+

Закінчення табл. 3.19

1	2	3	4	5
Інформація про дистриб'юторів та посилання на них	+	+	+/-	+
Інформація про партнерів та посилання на них	-	+	+	+
Портал постачальників	+	-	+	-
Інноваційність діяльності				
Інформація про нові продукти та процеси	+	+	+	+
Інформація про інноваційну інфраструктуру підприємства	+	+	-	-
Інноваційна стратегія	+	+	+	-
Інформація щодо наукового співробітництва	+	+	+/-	-
Використання сучасних інструментів поширення і просування знань та інформації				
Бібліотека матеріалів	+	+	+	+
Корпоративна газета	-	+	-	+
Відеоматеріали	+	-	-	+/-
Презентаційні буклети	-	+	+	+
Навчальні матеріали для дистриб'юторів	-	+	-	-
Конференції	+	+	-	-
Форуми	+	+	-	-
Вебінари	+	-	-	-
Програмне забезпечення для мобільних телефонів	+	-	-	-
Дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності				
Презентація стратегії підприємства	+	+	+	-
Структура та менеджмент підприємства	+	+	+	+
Особливості кадрової політики підприємства	+	+	-	-
Екологічна стратегія	+	+	-	-
Соціальна діяльність	+	+	-	-
Нефінансова звітність підприємства	+	+/-	-	-

За результатами веб-аналізу сайтів досліджуваних підприємств усі вони використовують оптимальну кольорову гаму в оформленні своїх сайтів, проте варто зазначити відсутність можливостей для зворотного зв'язку на сайтах УПЕК та ЄПК, що є недоліком, оскільки саме такий зв'язок формує у споживача відчуття реального спілкування. Разом із тим, сайт компанії SKF є найбільш масштабним, адже передбачає вибір практичної будь-якої мови [297; 314]. Щодо змістового наповнення стосовно продукції, асортименту, номенклатури, додаткових послуг, дистриб'юторів, партнерів, то загалом таку інформацію в достатньому обсязі подано на всіх сайтах. Виняток становлять лише прайси із цінами (вони відсутні у всіх виробників) і постачальники (портал постачальників створено лише у SKF).

Інноваційність як стратегічна характеристика діяльності підприємства та джерело його конкурентних переваг обов'язково мають відображати на офіційних сайтах виробників. При чому доцільно розміщувати не лише перелік інноваційних видів продукції, а й покращення і нові технологічні процеси, інноваційну інфраструктуру підприємства та взагалі інноваційну стратегію. Останні два пункти знайшли відображення лише на сайтах УПЕК та SKF.

Для аналізу організаційної складової стратегічного інструментарію позиціонування підприємств підшипникової галузі застосовано методичний підхід до дослідження інститутів міжорганізаційних відносин підприємств за рахунок виділення організаційних форм, способів, стратегій – "організаційних шаблонів", що є найбільш придатними для розвитку підприємства, захисту, закріплення та розширення його стратегічної позиції. За результатами аналізу було виділено пріоритетні стратегії міжорганізаційних відносин – консолідації й кооперації, а також відповідні їм організаційні форми та заходи (рис. 3.1).

Таким чином, стратегічна позиція підприємства на ринку залежить від широти використовуваних ним організаційних шаблонів позиціонування: абсолютний лідер ринку компанія SKF одночасно використовує всі виявлені організаційні форми та способи взаємодії, навіть картельні угоди, ефект від яких перевищує розмір штрафів за ведення недобросовісної конкуренції. Український виробник підшипників ІГ УПЕК використовує чотири з шести організаційних шаблонів, що забезпечує йому міцну стратегічну позицію у своєму ринковому сегменті.



Рис. 3.1. Організаційні шаблони позиціонування підприємств-виробників підшипників

За результатами аналізу корпоративної культури підприємств підшипникової галузі SKF (Швеція), ІГ УПЕК (Україна), ЄПК (Росія) та ВПЗ (Росія) визначено їхню комунікаційну спрямованість, що підтверджує зміст інформації, поданої на корпоративних сайтах підприємств про: стратегічні цілі, дотримання принципів екологічної та соціальної відповідальності, партнерських відносин, маркетингової та інноваційної активності підприємства відповідно до конкурентних позицій товару, застосування інноваційних технологій його виробництва.

3.4. Оцінювання рівня корпоративної культури вітчизняних підприємств машинобудівної галузі

Дослідження особливостей корпоративної культури реалізації організаційних змін промислових підприємств було визначено напрямками аналізу стратегій організаційного розвитку (горизонтальної та вертикальної інтеграції, диверсифікації), організаційних форм і способів реалізації стратегічних змін, нормативно-правової бази, корпоративних взаємовідносин, результатів діяльності, розвитку організаційних знань та кадрового персоналу.

Також було зазначено, що неможливо змінити стратегію підприємства без коригування корпоративної культури, так само, як і неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії підприємства.

Перші дослідження стратегії підприємств ґрунтуються на аналізі економічних показників. Проте було встановлено, що конкурентна перевага ґрунтується не тільки на ринковій позиції підприємства, але й на її внутрішніх ресурсах. Одним із найважливіших таких ресурсів підприємства є корпоративна культура, яку взаємообумовлено фінансово-економічним станом підприємства і навпаки, що вже було доведено.

Загальновідомо, що існують два типи стратегій підприємства (передбачувана і та, що випадково склалася), і тому можна стверджувати, що корпоративна культура також існує на цих двох рівнях. Використовуючи загальноприйнятий інструмент – методика побудови профілю корпоративної культури – можна оцінити обидва типи культури. Результати досліджень в ІГ УПЕК говорять про те, що в організації було заплановано єдину корпоративну культуру, затверджену Кодексом корпоративної етики, риси якої однакові для всіх підрозділів. У результаті проведеного дослідження виявлено рівень корпоративної культури, який відображає фактичний стан корпоративної культури. Проте, слід зазначити, що ці подібності та відмінності культур не обов'язково мають стати перешкодою, а навіть можуть виявитися корисними для підприємства, що прагне бути успішним.

У корпоративному середовищі знайшов застосування широкий спектр різновидів стратегій, включаючи контроль над рівнем витрат, технологічні інновації та використання матеріальних ресурсів [154]. Однак подібні позиційні стратегії не можуть бути єдиним способом досягнення конкурентної переваги [51]. Насправді, більш істотні можливості може надати комплекс соціальних здібностей підприємства. Цей погляд, що ґрунтується на ресурсному уявленні про конкурентні переваги, визначає корпоративну культуру як важливий компонент стратегічної конкурентної переваги.

Справді, численні дослідження свідчать про те, що культура може навіть диктувати вибір стратегії, обумовленої унікальними характеристиками підприємства [185]. В одному з подібних досліджень визначено, що можна продовжувати необхідні зміни у стратегії за умови, що це відображає основні цінності організації" [155]. Дійсно, якщо стратегії буде дозволено домінувати над культурою, підприємство зіткнеться з культурною загрозою. Цю загрозу визначають як розбіжність між обраною стратегією та корпоративною культурою. Дослідження показує, що тривале ринкове домінування може бути результатом цінної та незвичайно складної для наслідування культури, що є основною конкурентною перевагою.

Виміряти та побачити культуру дуже важко, практично не можливо. Навіть якщо певний час перебувати в середовищі підприємства, можна хибно та неточно сформулювати своє враження. Завдяки зарубіжному досвіду успішних корпорацій, можна стверджувати, що формалізувати корпоративну культуру можна, завдяки корпоративному кодексу, принципам чи документа, у якому детально викладають цінності (довіра і повага до особистості, прагнення до високого рівня роботи та співпраці, безумовна чесність у справах, досягнення цілей за допомогою колективної роботи, гнучкості та інновації), мета (прибуток, покупці, сфера інтересів, зростання, акціонери, менеджмент, громадянська позиція) і стратегія (управління шляхом дослідження оточення, управління за цілями, політика відкритих дверей, загальний контроль за якістю). Кожному працівнику видають копію цих принципів, і менеджмент підприємства оцінюють за тим, наскільки точно цих постулатів дотримуються.

Будь-яка організація, будь-яка група людей, які працювали разом протягом деякого часу, виробляють філософію, набір цінностей, серію традицій і звичаїв. Це все є унікальним для підприємства. Сформований набір цінностей – це глибокі переконання, які спрямовують під час задоволення цілей підприємства, орієнтують персонал на роботу один з одним і на роботу з покупцями, клієнтами, акціонерами та ін. Корпоративні цілі ґрунтуються на цих цінностях. Корпоративні цілі слугують повсякденним путівником для

ухвалення рішень. Для досягнення поставлених цілей використовують стратегії та встановлені порядки. Отже, культура диктує стратегію, тобто ця комбінація із трьох елементів: цінностей, цілей стратегій і встановлених порядків – формує успішність та злагодженість роботи підприємства.

Досліджуючи процес формування організаційної стратегії, можна стверджувати, що він починається із накресленої стратегії (тобто зі стратегії, установленної верхніми ешелонами управління). Потім її розподіляють на два підрозділи: нездійснену стратегію (частина накресленої стратегії, що не прийнята підприємством загалом; частина, яка "зникає" з нього) і передбачувану стратегію (частина накресленої стратегії, яку починають реалізовувати всередині підприємства менеджери середньої ланки). Додатково до передбачуваної стратегії приєднують ще одну. Вона є випадково сформованою та визначається як стратегія, яку ніколи не встановлювали верхні ешелони управління, а "виникла" з дій працівників, не причетних до управління.

Дослідження Г. Мінцберга та власні спостереження підтверджують те, що корпоративна культура підприємства є причиною формування його стратегії. Також можна висунути припущення, що запланована культура може бути охарактеризована через корпоративний кодекс, принципи чи документ, у якому детально викладені цінності культури підприємства, що встановлені вищим керівництвом. Передбачуваною культурою стає та частина кодексу, яку фактично становлять менеджери середньої ланки. І культурою, що випадково склалася, буде культура, поширювана працівниками, які не причетні до управління [155]. Уміння аналізувати й оцінювати корпоративну культуру сприяє ухваленню управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Також було встановлено, що цілі організаційних змін визначають цілі формування корпоративної культури. Своєю чергою, рівень корпоративної культури підприємства визначає результати успішності організаційних змін. Отже, на меті є виявлення достатності рівня корпоративної культури для здійснення організаційних змін.

Було розроблено методичний підхід до формування корпоративної культури у процесі організаційних змін, який полягає в послідовності таких процедур: оцінювання рівня корпоративної культури; визначення напрямів формування корпоративної культури та простору її альтернатив; вибір пріоритетних заходів і методів, що будуть обґрунтовані в цьому та наступних підпунктах. Так виділено елементи корпоративної культури відповідно до кожного з видів змін, обраного для аналізу у другому розділі та здійснено опис цих елементів певними індикаторами для ідентифікації корпоративної культури у процесі організаційних змін у табл. 3.20.

**Комплекс індикаторів для виявлення достатності рівня корпоративної культури
для проведення організаційних змін**

Умовні позначення	Види змін	Умовні позначення	Структурні елементи корпоративної культури підприємства	Умовні позначення	Індикатори
1	2	3	4	5	6
КУ 1	Культура управління	КУ 1.1	Система ухвалення рішень	КУ 1.1.1	Усі документи та процедури на підприємстві відповідають чинному законодавству України
				КУ 1.1.2	Внутрішні документи підприємства спрямовано на дотримання правил корпоративної поведінки, норм професійної етики
				КУ 1.1.3	Підприємство діє у межах Кодексу корпоративної етики
				КУ 1.1.4	На підприємстві затверджено принципи корпоративного управління
				КУ 1.1.5	На підприємстві функціонує служба внутрішнього контролю, що стежить за недотриманням вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів тощо
				КУ 1.1.6	Упроваджено програму з консультування виконавчих органів та персоналу про ухвалені закони, правила, стандарти й інформування про останні зміни
				КУ 1.1.7	Підприємство здійснює свою діяльність у межах Положення про прозорість ведення бізнесу
		КУ 1.2	Система соціальної відповідальності	КУ 1.2.1	На підприємстві діють екологічні стандарти
				КУ 1.2.2	На підприємстві використовують екологічні технології та матеріали
				КУ 1.2.3	Участь у державних і міжнародних програмах розвитку

1	2	3	4	5	6		
				КУ 1.2.4	Участь у соціальних та благодійних проектах		
				КУ 1.2.5	Взаємодія з місцевим співтовариством, органами державної влади та громадськими організаціями у сфері соціальних проблем		
				КУ 1.2.6	Участь у програмах розвитку регіону, міста		
				КУ 1.2.7	Співпраця з вищими навчальними закладами		
		КУ 1.3	Розподіл інтересів у процесі ухвалення стратегічно важливих рішень			КУ 1.3.1	Досягнення балансу інтересів, повноважень і відповідальності в ухваленні рішень
						КУ 1.3.2	Конфлікт інтересів учасників під час ухвалення рішень
						КУ 1.3.3	Установлено процедури протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом
						КУ 1.3.4	Факти хабарництва та корупції
						КУ 1.3.5	Факти прийняття і дарування подарунків
						КУ 1.3.6	Ідентифікація нових бізнес-партнерів
						КУ 1.3.7	Менеджери всіх рівнів беруть участь у процесі ухвалення стратегічних рішень
		КУ 1.4	Якість управління			КУ 1.4.1	Організаційна структура підприємства відповідає поставленим цілям
						КУ 1.4.2	На підприємстві встановлено тип лідерства
						КУ 1.4.3	До процесу розроблення стратегічного бачення залучають зовнішніх консультантів
						КУ 1.4.4	Здійснюють оцінювання компетентності персоналу управління
						КУ 1.4.5	Підприємство проходить сертифікацію за стандартами з управління знаннями
						КУ 1.4.6	Підприємство проходить сертифікацію за стандартами з ризик-менеджменту
						КУ 1.4.7	На підприємстві здійснюють контроль за виконанням стандартів діяльності

1	2	3	4	5	6
140	КВ 2 Культура виробництва та збуту продукції	КВ 2.1	Випуск продукції	КВ 2.1.1	Випуск продуктів, нових для національного ринку
				КВ 2.1.2	Випуск унікальних модифікацій товару
				КВ 2.1.3	Сервіс та обслуговування доповнюють унікальність продукції підприємства
				КВ 2.1.4	Ціна продукції відповідає якості
				КВ 2.1.5	Для виробництва продукту застосовують нові науково-технічні знання та можливості підприємства
				КВ 2.1.6	У сфері досліджень та розроблень функціонують окремі підрозділи
				КВ 2.1.7	Підприємство обмінюється досвідом і новими ідеями з іншими підприємствами галузі
		КВ 2.2	Виробничі ресурси	КВ 2.2.1	Виробничий потенціал підприємства модернізовано, відповідно до сучасних потреб виробництва
				КВ 2.2.2	На підприємстві створено необхідний ресурсний запас
				КВ 2.2.3	Якість ресурсів підприємства контролюють, відповідно до встановлених норм
				КВ 2.2.4	Мінімізація витрат сировини, матеріалів та електроенергії на виробництво
				КВ 2.2.5	Для виробництва застосовують сучасну сировину та матеріали
				КВ 2.2.6	Підприємство проходить сертифікацію виробництва за стандартами з управління якістю
				КВ 2.2.7	Використання нових передових технологій, матеріалів та утилізації відходів
		КВ 2.3	Маркетингова політика	КВ 2.3.1	Визначено стратегічні напрями діяльності
				КВ 2.3.2	Визначено технології, що використовують на виробництві
				КВ 2.3.3	Орієнтація на національний ринок
				КВ 2.3.4	Відомий бренд
				КВ 2.3.5	Сучасний дизайн товару

1	2	3	4	5	6
141				КВ 2.3.6	Додаткові послуги до продукту, високий рівень сервісу
				КВ 2.3.7	Ефективність маркетингової діяльності відстежують за показниками продажів та непрямими показниками
		КВ 2.4	Збут та комерційна діяльність	КВ 2.4.1	Визначено структуру ринку збуту продукції
				КВ 2.4.2	Власні збутові мережі та канали розподілу
				КВ 2.4.3	Система збуту через довготермінові угоди із офіційними дистриб'юторами, регіональні представництва
				КВ 2.4.4	Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів
				КВ 2.4.5	Активні канали збуту продукції (дилерські мережі, партнерські канали продажу)
				КВ 2.4.6	Управління відносинами зі споживачами через систему програмного забезпечення
КВ 2.4.7	Час на доставляння та сервіс чітко встановлено				
КК 3	Культура кадрової політики та розвитку персоналу	КК 3.1	Система мотивації	КК 3.1.1	Серед персоналу створено команду однодумців, що підтримують намір здійснення змін
				КК 3.1.2	Серед працівників здійснюють роз'яснювальну роботу із запланованих на підприємстві змін
				КК 3.1.3	Здійснюють пошук, відбір, найм та адаптацію персоналу до змін
				КК 3.1.4	Здійснюють навчання персоналу для підготовки до роботи в нових умовах
				КК 3.1.5	Здійснюють консультування з реформування підприємств
				КК 3.1.6	Розроблено план розвитку творчого потенціалу персоналу за підрозділами
				КК 3.1.7	Система премій та бонусів для персоналу, що бере участь у здійсненні змін

1	2	3	4	5	6
142		КК 3.2	Професійна підготовка й навчання кадрів	КК 3.2.1	Система активного розвитку творчого потенціалу співробітників на основі інформованості й навчання
				КК 3.2.2	Упроваджено програму стажування та обміну персоналом
				КК 3.2.3	Високий рівень компетентності управлінського персоналу
				КК 3.2.4	Упроваджено програму розвитку управлінського персоналу
				КК 3.2.5	Упроваджено програму підвищення кваліфікації персоналу
				КК 3.2.6	Упроваджено програму підготовки необхідних спеціалістів у спеціалізованих ЗВО
				КК 3.2.7	Неформального лідера-противника змін залучено до планування процесу організаційних змін
		КК 3.3	Формування персоналу, відповідно до цілей корпоративної культури	КК 3.3.1	Філософія підприємства є загальновідомою серед персоналу
				КК 3.3.2	Цілі й цінності підприємства є загальновідомими та зрозумілими персоналу підприємства
				КК 3.3.3	Сприятливий моральний клімат на підприємстві
				КК 3.3.4	Виявлено психологічні характеристики колективу підприємства
				КК 3.3.5	Потреби колективу будують у межах цілей підприємства
				КК 3.3.6	Дотримання фірмового стилю та іміджу
				КК 3.3.7	На підприємстві встановлено моделі поведінки працівників і дисципліну
		КК 3.4	Готовність до організаційних змін	КК 3.4.1	Кадровий резерв персоналу сприяє безперервному впровадженню змін
				КК 3.4.2	Упроваджено систему взаємозамінності персоналу, залученому до реалізації змін
				КК 3.4.3	Персонал чинить опір змінам
				КК 3.4.4	Установлено заходи для подолання опору змінам
				КК 3.4.5	Готовність персоналу до змін установлюють до початку їхнього здійснення
				КК 3.4.6	Установлено програму адаптації персоналу до перетворень
				КК 3.4.7	Висока конфліктність персоналу під час здійснення змін

1	2	3	4	5	6
ІП 4	Інформаційна політика	ІП 4.1	Інформаційна відкритість	ІП 4.1.1	На підприємстві існує Положення про інформаційну політику підприємства
				ІП 4.1.2	Фінансова інформація та інші відомості про діяльність підприємства оприлюднено на корпоративному сайті
				ІП 4.1.3	Інформацію на корпоративному сайті регулярно оновлюють
				ІП 4.1.4	Відносини підприємства з учасниками (акціонерами) та іншими учасниками корпоративних відносин регулюють через внутрішні локальні акти
				ІП 4.1.5	Підприємство своєчасно виконує всі зобов'язання за укладеними угодами
				ІП 4.1.6	Розміщення на сайті інформації за системою ЮНІДО
				ІП 4.1.7	Цінова політика підприємства доступна на сайті
		ІП 4.2	Формування інформаційного простору організаційних змін	ІП 4.2.1	Здійснюють веб-аналіз сайта
				ІП 4.2.2	Захист конфіденційної інформації
				ІП 4.2.3	Дія процедури ідентифікації нових бізнес-партнерів
				ІП 4.2.4	Сучасний корпоративний сайт
				ІП 4.2.5	Доступна мобільна версія сайта
				ІП 4.2.6	Публікації про підприємство у ЗМІ контролюють прес-центром
				ІП 4.2.7	Підприємство випускає видання B2P, B2C, B2B
		ІП 4.3	Інформаційна підтримка проведення організаційних змін	ІП 4.3.1	Інформація про здійснені зміни доступна на корпоративному сайті
				ІП 4.3.2	Здійснюють інформаційну роботу для акціонерів, партнерів тощо
				ІП 4.3.3	Участь у ярмарках та виставках
				ІП 4.3.4	Проводять зустрічі для обговорення переваг та недоліків запланованих/здійснених організаційних змін
				ІП 4.3.5	Спонсорські та благодійні програми
				ІП 4.3.6	Використання друкованих та аудіовізуальних засобів для демонстрації ефективності вже здійснених організаційних змін
				ІП 4.3.7	Проведення комунікаційних заходів для демонстрації ефективності вже здійснених організаційних змін

1	2	3	4	5	6
144		ІП 4.4	Політика комунікацій у галузі партнерства та співробітництва	ІП 4.4.1	Участь в асоціаціях і промислових союзах, із метою обміну досвідом та вирішення спільних питань
				ІП 4.4.2	Інноваційна співпраця через технопарки, бізнес-інкубатори, промислові кластери
				ІП 4.4.3	Стратегічні альянси з конкурентами, із метою збереження власної частки ринку
				ІП 4.4.4	Спільні підприємства з лідерами галузі або основними замовниками продукції
				ІП 4.4.5	Віртуальне партнерство, із метою пошуку нових інноваційних ідей та обміну передовим досвідом
				ІП 4.4.6	Участь підприємства в конференціях і форумах щодо перспективних питань розвитку та взаємодії
				ІП 4.4.7	Участь інвесторів, кредиторів і партнерів в управлінні підприємством через консультування, переговори, співпрацю або надання повноважень

Для дослідження було використано метод експертних оцінок, оскільки ідентифікувати корпоративну культуру у процесі організаційних змін практично не можливо. В основі використання експертних методів лежать глибокі знання спеціалістів та вміння узагальнити свій і світовий досвід досліджень та розробок із певної проблеми й оцінити достатньо достовірно важливість і значення напрямів дослідження. Використання експертів як джерел інформації про майбутній розвиток досліджуваного об'єкта ґрунтується на гіпотезі наявності бодай у частини провідних спеціалістів конкретної галузі глибоких і достатніх знань про шляхи вирішення досліджуваної проблеми.

Для оцінювання індикаторів для виявлення достатності рівня корпоративної культури для здійснення організаційних змін використано одну з різновидів номінальних шкал – дихотомічну шкалу, що кодують двома взаємовиключними значеннями (1/0). Оцінюють за такою шкалою, виходячи зі специфіки розрахунків, не може бути непогодженим (розмах варіації відповідей завжди буде дорівнювати одиниці). У межах розробленої анкети ця шкала показує наявність/відсутність заявленого індикатора на підприємстві.

Методом збирання даних було обрано проведення анкетування. Усереднення експертних оцінок, із метою їхнього використання в подальшому аналізі, можна зробити з розрахунком середнього арифметичного, середнього геометричного, середнього гармонійного, медіани. Автором роботи обрано метод середнього арифметичного як найбільш швидкого та простого.

Під час підбору експертів ураховували рекомендації про їхній відбір з урахуванням компетентності. Група не повинна складатися із представників вузької спеціалізації, оскільки їхня думка може мати тенденційний характер. Необхідно також звертати увагу на ступінь складності об'єкта експертизи та наявності в експертів необхідної кваліфікації, досвіду роботи. Мають ураховувати й особистісні відносини між експертами. Необхідно також виявити можливі суперечності між цілями експертизи та цілями експертів для того, щоб передбачити зміщення групового оцінювання в напрямі, бажаному для одного, або декількох, або всієї групи експертів [200].

Точність групової експертної оцінки багато в чому залежить від кількості респондентів у групі. Чим їх більше, тим вища точність та достовірність оцінки. Однак зі збільшенням кількості експертів зростають витрати на проведення експертизи, виникають труднощі з виявленням погодженої думки експертів. У зв'язку із цим виникає потреба у встановленні оптимальної

кількості експертів у групі за одночасним забезпеченням достовірності визначених результатів. Дані свідчать про відсутність єдності думок у питанні про кількість експертних груп і на практиці її обмежують 8 – 12 особами.

Ідеальний експерт повинен володіти такими якостями:

1) мати у своєму розпорядженні знання про максимально можливий спектр досліджуваних організаційних змін і особливості їхньої реалізації та явище корпоративної культури;

2) мати інформацію про причини й наслідки досліджуваних організаційних явищ;

3) бути здатним точно описати досліджувані явища, їхні причини й наслідки;

4) мати бажання описати ці явища точно й акуратно.

Експертів для анкетування обирали, виходячи з таких критеріїв:

стаж роботи на підприємстві (зокрема на керівній посаді);

кваліфікація і специфіка діяльності;

базова та додаткова освіта;

ступінь залучення до ухвалення стратегічних рішень тощо.

В основі оцінювання стратегічної позиції підприємства лежить ідея потреби в формалізації його поточної позиції та встановлення ступеня віддаленості від бажаної позиції. Тому логічним питанням завжди буде проблема вибору бажаної позиції підприємства, яку позицію необхідно брати як еталонну. Здійснення такого вибору в межах означеного методичного підходу можливе за умови розгляду підприємств однієї галузі, конкурентів між собою.

Для апробації обґрунтованого методичного підходу до виявлення достатності рівня корпоративної культури для здійснення організаційних змін було обрано підприємства ІГ УПЕК – ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш", ПАТ ЛКМЗ, ПАТ ХАРП, ПАТ "Харверст". Основну увагу приділяють корпоративній культурі ІГ УПЕК, затвердженій кодексом корпоративної етики. Є припущення, що передбачувана корпоративна культура на перерахованих підприємствах однакова, оскільки встановлена єдиним кодексом. Оскільки підприємства, що входять до складу групи, використовують як промислові майданчики для виготовлення кінцевої продукції, корпоративна культура, що склалася, досліджувалася серед керівництва, працівників інженерного центру, спеціалістів R&D-центру, працівників HR-відділу, які є спільними для обраних підприємств групи.

Отже, під час оцінювання індикаторів для виявлення достатності рівня корпоративної культури для здійснення організаційних змін ІГ УПЕК експертами оцінювання виступили:

керівники інноваційних підрозділів групи (два експерти);

фахівці об'єднаного інженерного центру ІГ УПЕК (два експерти);

спеціалісти R&D-центру (два експерти);

працівники відділу HR, спеціалісти з роботи з персоналом (три експерти).

Отже, в експертному оцінюванні брало участь усього дев'ять експертів.

Комбінацію структурних елементів рис. 3.2 – 3.5 побудовано за середнім значенням чотирьох відповідних структурних елементів, що входять до кожного з видів змін та за їхніми значеннями побудовано листкові діаграми.

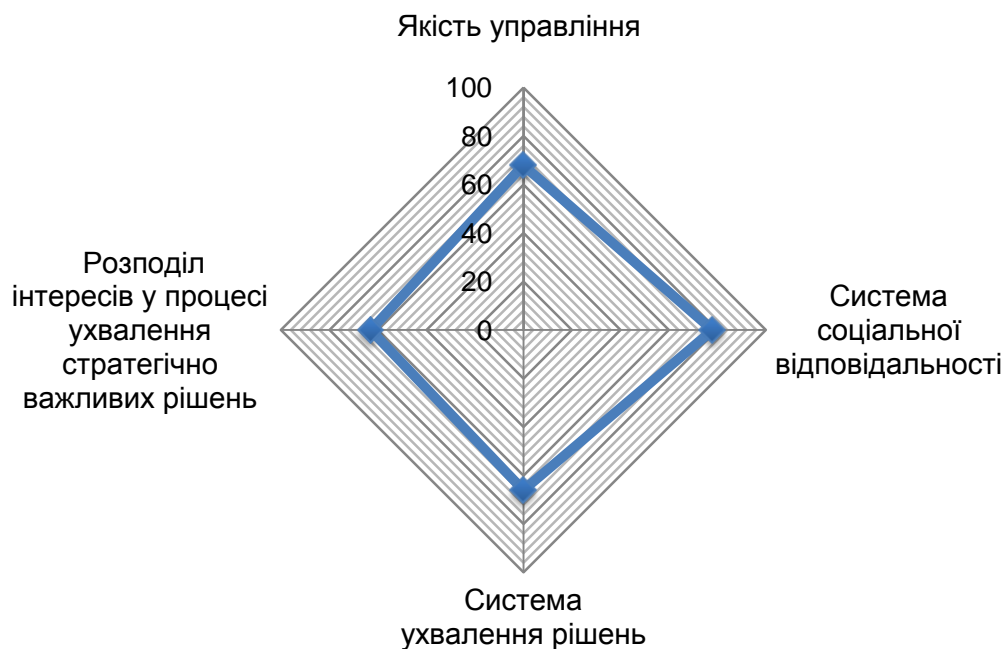


Рис. 3.2. Результати оцінювання за структурними елементами культури управління ІГ УПЕК

Комбінація структурних елементів культури управління (див. рис. 3.2) демонструє досить високий рівень соціальної відповідальності ІГ УПЕК та якості управління. Так екологічну політику ІГ УПЕК здійснюють у межах ISO 14000, що допомагає визначати та контролювати вплив на навколишнє середовище й постійно поліпшувати екологічні показники. Така політика дозволяє знижувати витрати на утилізацію відходів, економити у споживанні

енергії та матеріалів, а також створює імідж безпечності виробництва серед інспекторів, споживачів і громадськості. Якість управління відповідає високим стандартам з управління знаннями, компетентності управлінського персоналу та іншим зазначеним індикаторам.

Система ухвалення рішень та розподіл інтересів у процесі їхнього ухвалення демонструють ділянки в роботі підприємства, на які необхідно звернути увагу. Відсутність служби внутрішнього контролю на підприємстві унеможливорює здійснення контролю за недотриманням вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів, тощо. Система внутрішнього контролю доцільна для забезпечення:

- дотримання всіма співробітниками підприємства своїх службових обов'язків;

- дотримання вимог законодавства України і нормативних актів;

- інших регулятивних вимог, а також стандартів діяльності та норм професійної етики;

- внутрішніх документів, що визначають політику та регулюють діяльність підприємства.

Упровадження програми з консультування дозволить інформувати виконавчі органи й персонал про ухвалення нових законів, правил, стандартів та про останні зміни.

На етапі визначення рівня розподілу інтересів у процесі ухвалення стратегічних рішень визначено низький рівень комплаєнсу. У розділі "Конфлікт інтересів" Кодексу корпоративної етики ІГ УПЕК зазначено, що інтереси підприємства є першочерговими та необхідно навчитися розпізнавати й уникати ситуацій, коли особисті інтереси співробітника вступають у суперечність з інтересами підприємства та повідомити свого безпосереднього керівника й управління безпекою.

Розроблення процедури запобігання конфлікту дасть змогу вирішити конфлікт власних і корпоративних інтересів на користь інтересів підприємства. Конфлікт інтересів може виникнути в разі, якщо інтереси підприємства або інтереси нашого співробітника вступають у суперечність з нашим обов'язком перед клієнтом.

Потреба у процедурі протидії хабарництву та корупції є актуальними на сьогодні. Часті випадки внутрішнього шахрайства негативно впливають не тільки на оперативно-господарську діяльність підприємства, а також на його репутацію. Розуміючи важливість боротьби з таким явищем як внутрішнє шахрайство підприємство має затвердити процедуру боротьби

із внутрішнім шахрайством, що є невід'ємною частиною комплаєнсу. Головною метою цієї процедури є забезпечення єдиного та цілісного підходу до боротьби із внутрішнім шахрайством і запровадження універсальних процедур із запобігання цьому явищу.

Структурні елементи культури виробництва та збуту продукції, що демонструють високі результати, зображено на рис. 3.3. Про це свідчить потужний науково-технічний та інтелектуальний потенціал ІГ УПЕК, створення нових продуктів за європейськими стандартами, використання передових технологій і виконання всього циклу робіт на власній науково-технічній та виробничій базі – від проектування на основі сучасних програмних продуктів до виготовлення кінцевої продукції на оновлених виробничих потужностях.

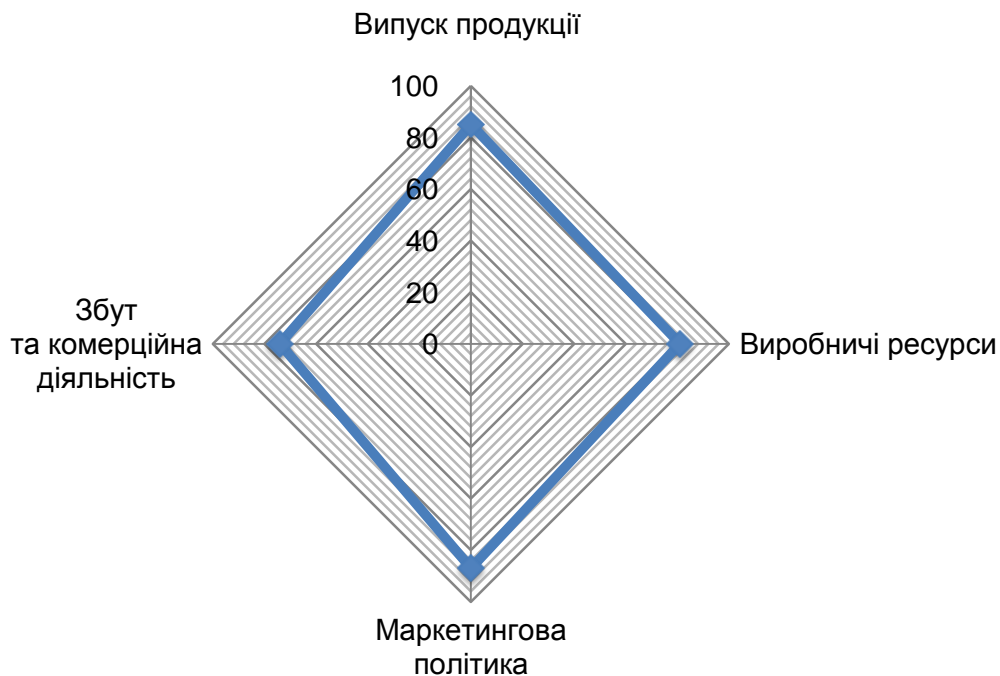


Рис. 3.3. Результати оцінювання за структурними елементами культури виробництва та збуту продукції ІГ УПЕК

Культура кадрової політики та програм розвитку персоналу демонструє двояку ситуацію. З одного боку високий рівень розвитку персоналу та зацікавленості керівництва у його якісних змінах, про що свідчить велика кількість розроблених програм навчання, стимулювання, бонусних заохочень. З іншого – не простежують підготовку персоналу до здійснення організаційних змін та адаптацію до них. Із цього і випливає опір персоналу впровадженню змін, адже відсутня відповідна інформативна робота, роз'яснення потреби у їхньому здійсненні, демонстрація бажаного стану підприємства

після впровадження змін. Також не здійснюють стимулювальну роботу та зацікавлення персоналу, що демонструє профіль кадрової культури (рис. 3.4).

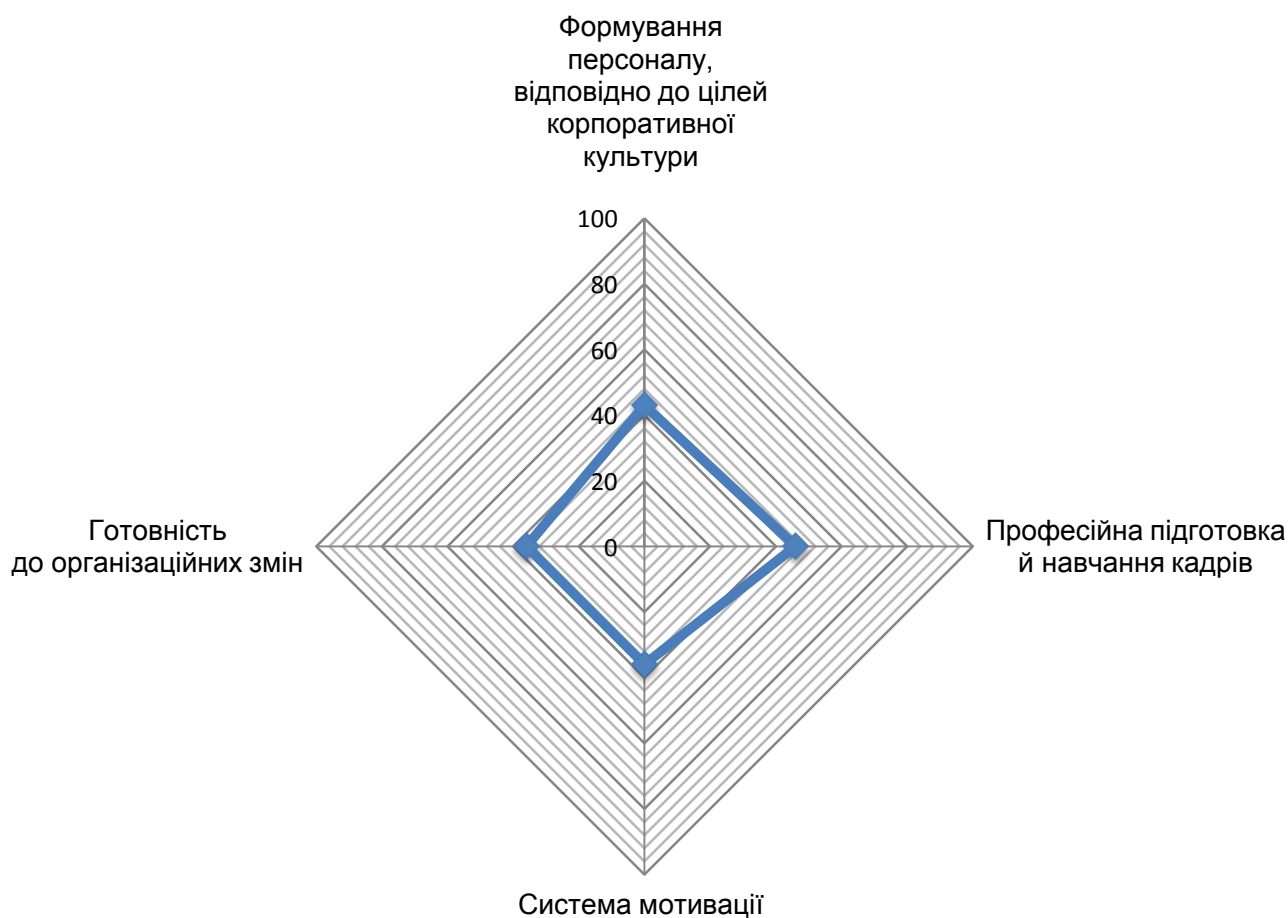


Рис. 3.4. Результати оцінювання за структурними елементами культури кадрової політики та розвитку персоналу ІГ УПЕК

Показники інформаційної політики демонструють не досить високий рівень інформаційної політики ІГ УПЕК, зокрема і в інформаційній підтримці здійснення організаційних змін (рис. 3.5). Із першочергових проблем є нерегулярність оновлення інформації на корпоративному сайті, на сайті немає інформації про здійснені або заплановані організаційні перебудови. Відсутня мобільна версія сайту, яка б зробила зручнішою роботу клієнтів-користувачів більш простою та мобільною. Цінова політика на продукцію на корпоративних сайтах відсутня. Здійснення змін передбачає інформаційну роботу не лише з персоналом, а й з акціонерами, партнерами, учасниками корпоративних відносин для роз'яснення цілей та планів підприємства щодо змін, таку роботу на підприємстві не здійснюють.

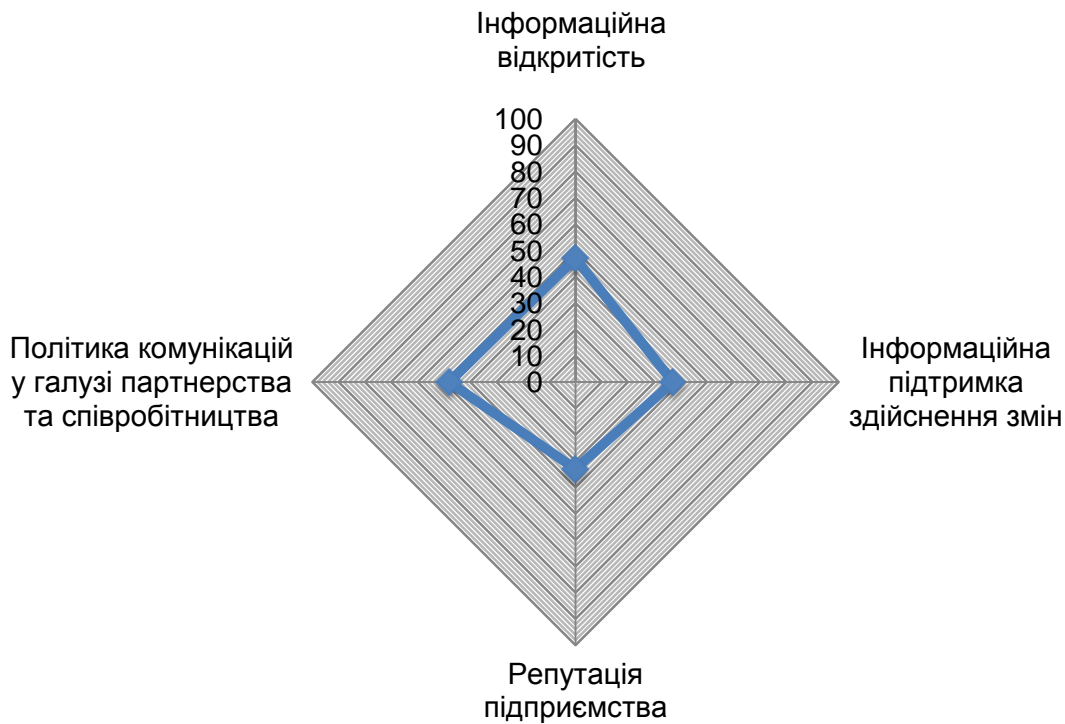


Рис. 3.5. Результати оцінювання за структурними елементами інформаційної політики ІГ УПЕК

Також виявлено відсутність процедури ідентифікації нових бізнес-партнерів підприємства, відповідних процедур протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.

Застосування методу Due diligence, або методу "належної обачності", є дуже популярним у великих корпораціях, оскільки будь-яка бізнес-ситуація пов'язана з потребою у виявленні й оцінюванні всіх наявних ризиків. Метод передбачає, що встановленню ділових відносин завжди має передувати неформальна ідентифікація контрагентів, а також діяльність клієнтів і партнерів слід постійно моніторити щодо відповідності заявленим ними цілям.

Процедура Due diligence передбачає використання незалежних джерел інформації, проводять її конфіденційно і потай від самого потенційного контрагента. Усі дії в межах процедури здійснюються за обов'язкового дотримання законів юрисдикції, у якій перевіряють бізнес (рис. 3.6).

На першому етапі перевірки партнера або контрагента збирають його реєстраційні дані та інші корпоративні відомості. Потім перевіряють наявність судової історії (судових, арбітражних і виконавчих проваджень), з'ясовують репутацію бізнесу на резидентному ринку, здійснюють його кредитне оцінювання, збирають дані про перехід корпоративних прав, придбання

та розпорядження активами. Обов'язковим етапом є збирання відгуків інших контрагентів і партнерів, що раніше співпрацювали, а також аналіз його репутації, створеної різними ЗМІ. Оскільки важливу роль сьогодні відіграє наявність бізнесу в Інтернеті, аналізують його корпоративний сайт і відповідні профілі в соцмережах.

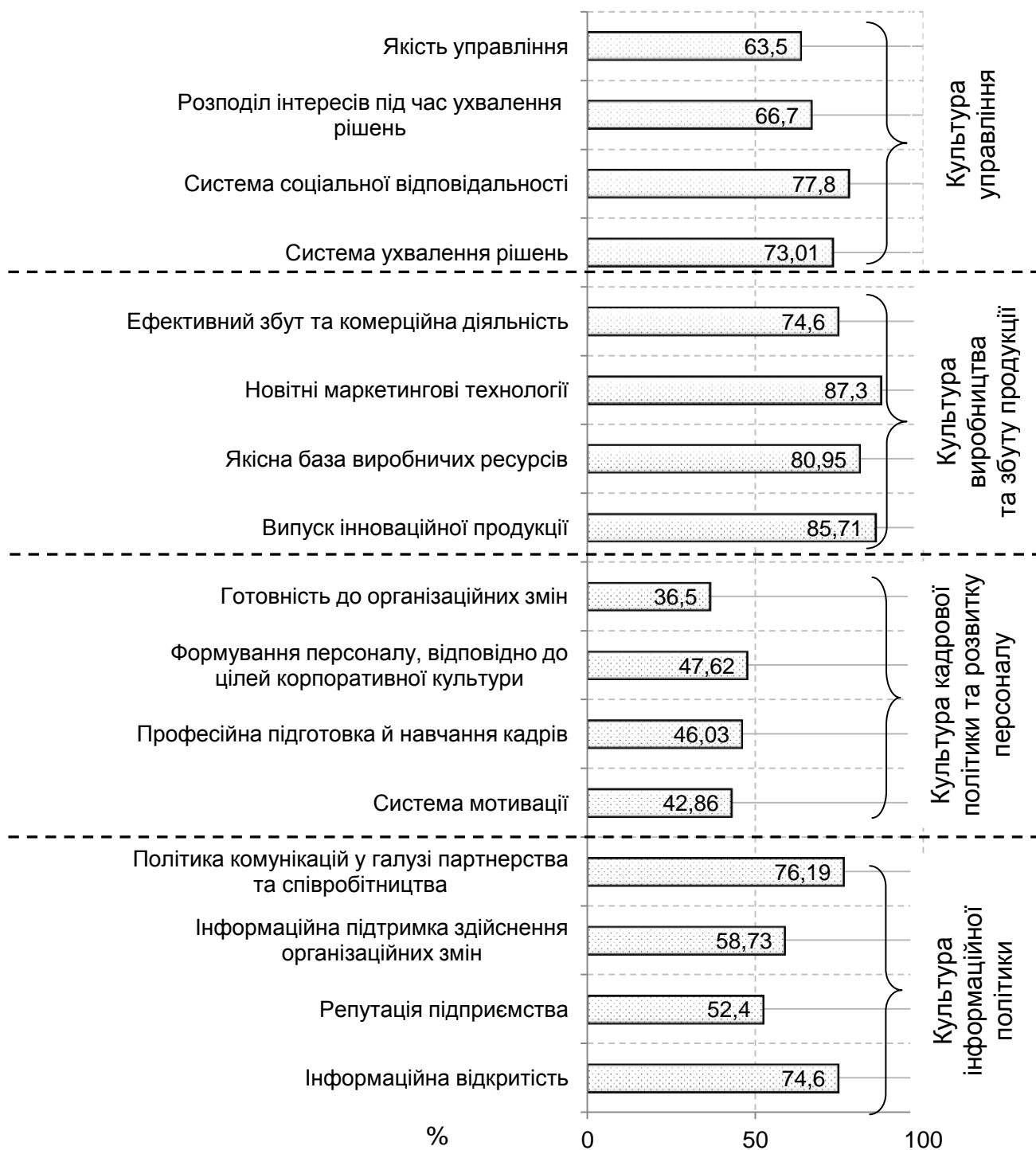


Рис. 3.6. Оцінювання рівня корпоративної культури у процесі організаційних змін підприємств ІГ УПЕК

Визначення рівня корпоративної культури визначає, який комплекс заходів можна забезпечити для того, щоб організаційні зміни підтримував персонал підприємства та він був успішним (див. рис. 3.6). Незважаючи на те що організаційні зміни найчастіше ретельно планують, будь-які зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначеності на підприємстві. У зв'язку із цим успішність здійснених заходів багато в чому залежить від того, наскільки персонал підприємства залучений до самого процесу і зацікавлений у ньому, наскільки зрозумілі та прозорі цілі організаційних змін.

Здійснене оцінювання рівня корпоративної культури машинобудівних підприємств у процесі організаційних змін дозволило побачити стан корпоративної культури ІГ УПЕК і визначити її сильні та слабкі сторони для подальшої роботи. Такий стан корпоративної культури не розрахований на процес реалізації організаційних змін, про що свідчить, низький рівень готовності персоналу до здійснення змін, не належна інформаційна підтримка їхньому впровадженню, відсутня роз'яснювальна робота серед учасників корпоративних відносин та акціонерів. Низький рівень комплаєнсу свідчить про високий рівень конфлікту інтересів на підприємстві, наявності фактів хабарництва й шахрайства, фактів дарування та прийняття подарунків, недотримання вимог законодавства в розкритті інформації на корпоративному сайті. Таким чином, за допомогою визначених даних оцінювання, можна формувати корпоративну культуру для процесу організаційних змін із врахуванням слабких сторін уже наявної культури.

Розділ 4

Обґрунтування напрямів формування та розвитку корпоративної культури організації в умовах трансформаційних змін

4.1. Методичний підхід до формування та розвитку корпоративної культури в умовах трансформаційних змін

Напрямок формування корпоративної культури підприємства повною мірою визначено послідовністю реалізації поставлених цілей діяльності підприємства, його стратегії та запланованих організаційних змін. В основі методичного підходу до формування корпоративної культури у процесі організаційних змін підприємства лежить оцінювання поточної корпоративної культури підприємства, що було здійснено в пункті 3.4 та порівняння її із корпоративною культурою у процесі організаційних змін, а також подальший відбір найбільш ефективних стратегічних заходів, що полегшують здійснення організаційних змін і мінімізують відхилення від бажаного стану корпоративної культури.

Будь-які організаційні зміни потребують підтримки. Оскільки організаційні зміни відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, вони зачіпають корпоративну культуру. Її роль у здійсненні змін надзвичайно велика. Організаційні зміни на підприємстві передбачають зміни у корпоративній культурі для її відповідності запланованим змінам та підготовці персоналу. Це потребує від керівників обережності та пильності під час ухвалення будь-яких рішень, пов'язаних зі здійсненням змін.

Основною ідеєю організаційних змін є підвищення ефективності та продуктивності. До того ж мають на увазі, що персонал підприємства буде працювати з тією ж продуктивністю, що й до перетворень, або навіть ще краще. Однак на практиці все виявляється не так просто, і успіх цих змін, як показує досвід, багато в чому залежить від реакції на них персоналу підприємства, який був, водночас, і об'єктом, і суб'єктом цих перетворень.

Проте перебудова на підприємстві може бути ефективною, якщо користується підтримкою персоналу підприємства. Основні положення до формування корпоративної культури машинобудівних підприємств у процесі організаційних змін передбачають таке:

1. Організаційні зміни потребують підтримки корпоративної культури.
2. Цілі організаційних змін визначають цілі формування корпоративної культури. Своєю чергою, рівень корпоративної культури підприємства визначає результати успішності організаційних змін.
3. Процес організаційних змін визначено певною послідовністю дій, кожному з яких відповідає найбільш значущий структурний елемент корпоративної культури.
4. Потреба в оцінюванні корпоративної культури має враховувати етап процесу здійснення змін для виявлення достатності рівня корпоративної культури для їхнього впровадження.
5. Рівень корпоративної культури визначає, який комплекс заходів можна забезпечити для того, щоб організаційні зміни підтримувалися персоналом підприємства та були успішними.
6. Розроблення комплексу заходів, методів, інструментів для формування відповідної корпоративної культури запланованим організаційним змінам.

Специфіку поставлених завдань, що містяться в методичному підході, спрямовано на комплексне освітлення корпоративної культури як процесу, що безпосередньо впливає на всі процеси, які відбуваються на підприємстві, зокрема здійснення змін та підготовку підприємства до них.

Результати оцінювання корпоративної культури досліджуваних підприємств стали платформою, базою для формування корпоративної культури організаційних змін підприємства. Так, оцінювання корпоративної культури індустріальної групи УПЕК, у складі якої розглядалися організаційні зміни ПАТ ХАРП, ПАТ ЛКМЗ, ПАТ "Харверст" та ПАТ ХЕЛЗ, було здійснено на основі виявлення достатності рівня корпоративної культури для впровадження організаційних змін і дає можливість підприємству зрозуміти основні напрями подальшого формування корпоративної культури у процесі організаційних змін.

Як було сказано в першому розділі, інструментарій формування корпоративної культури підприємства становлять певна база знань, умінь та навичок, досвід, правила, норми, стандарти, моделі поведінки персоналу для підготовки підприємства до здійснення змін.

Ця класифікація дозволить у процесі управління систематизувати й обґрунтувати вибір стратегічних заходів формування корпоративної культури у процесі організаційних змін підприємства (рис. 4.1).

Процес організаційних змін

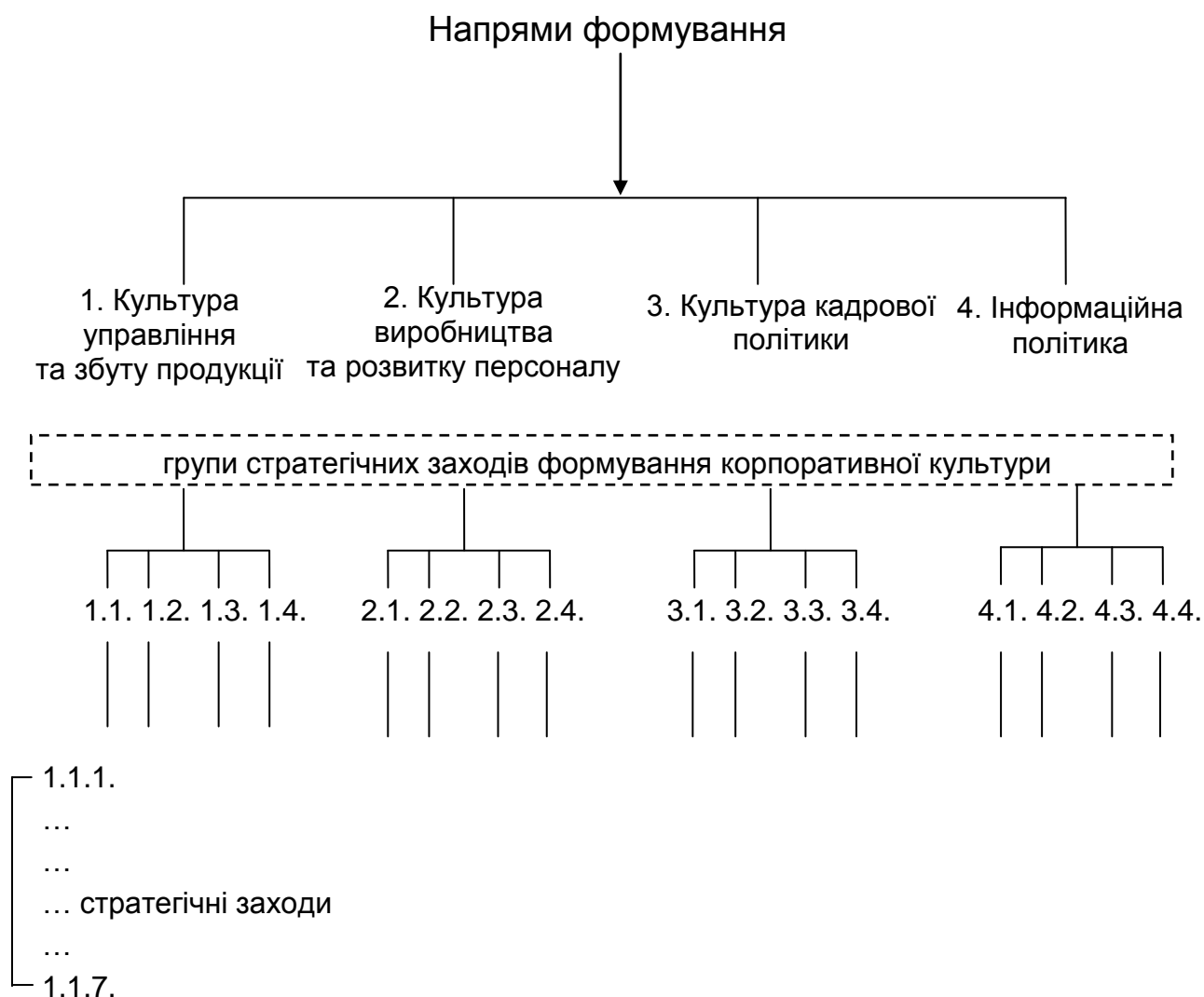


Рис. 4.1. Напрями вдосконалення корпоративної культури у процесі трансформаційних змін

Здійснений аналіз процесів організаційних змін машинобудівних підприємств Харківської області та їхньої корпоративної культури показав, що формуванню корпоративної культури організаційних змін на підприємствах не приділяють достатню увагу. Корпоративну культуру досліджуваних підприємств й досі розглядають лише формально, деякі підприємства закріпили норми та принципи діяльності в корпоративному Кодексі, проте аналіз не виявив їхнього застосування на практиці. Так можна зробити висновок, що на досліджуваних підприємствах корпоративна культура складалася сама по собі під впливом персоналу та подій, що відбувалися, без чіткої послідовності дій і заходів для її формування.

Альтернативні заходи формування корпоративної культури у процесі організаційних змін підприємства, відповідно до питань анкети в аспекті кожного виду змін підприємства наведено далі.

1. Формування культури управління:

1.1. Система ухвалення рішень:

1.1.1. Розроблення документів і процедур, що забезпечують відповідність діяльності компанії чинному законодавству.

1.1.2. Розроблення внутрішніх документів та організації заходів, спрямованих на дотримання правил корпоративної поведінки, норм професійної етики.

1.1.3. Ухвалення кодексу корпоративної етики.

1.1.4. Затвердження принципів корпоративного управління в корпоративному кодексі підприємства.

1.1.5. Уведення служби внутрішнього контролю (виконує функцію моніторингу недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій, кодексів поведінки).

1.1.6. Розроблення програми консультування виконавчих органів та персоналу про ухвалені закони, правила, стандарти й інформування про останні зміни.

1.1.7. Розроблення Положення про прозорість ведення бізнесу.

1.2. Система соціальної відповідальності:

1.2.1. Упровадження екологічних стандартів у діяльність підприємства, які є задокументованими та зрозумілими для персоналу і партнерів.

1.2.2. Перехід на використання нових екологічних технологій та матеріалів.

1.2.3. Участь у державних та міжнародних програмах розвитку.

1.2.4. Участь у соціальних та благодійних проектах, зокрема на засаді соціального партнерства.

1.2.5. Розроблення плану взаємодії з місцевим співтовариством, органами державної влади та громадськими організаціями у сфері вирішення соціальних проблем.

1.2.6. Розроблення програм розвитку регіону, міста, що сприяють зміцненню іміджу України на міжнародній арені.

1.2.7. Установлення співпраці з закладами вищої освіти.

1.3. Розподіл інтересів у процесі ухвалення стратегічно важливих рішень:

1.3.1. Досягнення балансу інтересів, повноважень і відповідальності в ухваленні рішень.

1.3.2. Розроблення політики у відношенні конфлікту інтересів.

1.3.3. Розроблення процедури протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом.

1.3.4. Розроблення політики щодо хабарництва і корупції.

1.3.5. Розроблення політики прийняття та дарування подарунків.

1.3.6. Розроблення процедури для ідентифікації нових бізнес-партнерів.

1.3.7. Залучення менеджерів усіх рівнів до процесу ухвалення стратегічних рішень.

1.4. Якість управління:

1.4.1. Формування організаційної структури, адекватної поставленим цілям.

1.4.2. Формування типу лідерства.

1.4.3. Залучення зовнішніх консультантів до процесу розроблення стратегічного бачення.

1.4.4. Застосування новітніх методик оцінювання компетентності персоналу управління.

1.4.5. Сертифікація підприємства за стандартами управління знаннями.

1.4.6. Сертифікація підприємства та впровадження стандартів із ризик-менеджменту.

1.4.7. Створення єдиного центру компетентностей, який відповідає за розроблення, впровадження та контроль за виконанням стандартів діяльності.

2. Культура виробництва та збуту продукції:

2.1. Випуск продукції:

2.1.1. Створення продуктів, нових для національного ринку (можливо через адаптацію вже створених).

2.1.2. Створення унікальних модифікацій товару.

2.1.3. Підвищення унікальності продукції через сервіс та обслуговування.

2.1.4. Використання оптимального співвідношення ціни та якості.

2.1.5. Застосування нових науково-технічних знань і можливостей для виробництва продукту.

2.1.6. Створення окремих підрозділів у сфері досліджень та розробок.

2.1.7. Створення платформи для обміну досвідом і пошуку нових ідей серед інших підприємств галузі.

2.2. Виробничі ресурси:

2.2.1. Реконструкція й модернізація виробничого потенціалу: заміна застарілого обладнання; будівництво нових і розширення наявних цехів; будівництво нових будинків і споруд, замість ліквідованих; організація нових служб і виробництв.

2.2.2. Формування обсягу ресурсних запасів.

2.2.3. Формування якості ресурсів підприємства.

2.2.4. Скорочення витрат сировини, матеріалів та електроенергії на виробництво та заохочення персоналу до економії ресурсів.

2.2.5. Застосування кращої сучасної сировини та матеріалів.

2.2.6. Сертифікація виробництва за стандартами з управління якістю.

2.2.7. Перехід на використання нових передових технологій, матеріалів та утилізації відходів.

2.3. Маркетингова політика:

2.3.1. Вибір стратегічних напрямів діяльності (стратегія диференціації, стратегія лідерства у витратах, гібридні стратегії конкурентної боротьби).

2.3.2. Вибір використовуваних технологій.

2.3.3. Вибір національних та зарубіжних ринків.

2.3.4. Оцінювання пізнаваності бренда.

2.3.5. Робота з дизайном товару (створення нових модифікацій, удосконалення дизайну).

2.3.6. Упровадження додаткових послуг до продукту, високий рівень сервісу.

2.3.7. Оцінювання маркетингової діяльності не лише за показниками продажів а й за непрямими показниками (кількість згадувань компанії під час якоїсь події, кількість підписок на e-mail тощо).

2.4. Збут та комерційна діяльність:

2.4.1. Вибір і формування структури ринку збуту продукції.

2.4.2. Створення власних збутових мереж і каналів розподілу.

2.4.3. Створення та розвиток системи збуту через довготермінові угоди з офіційними дистриб'юторами, регіональні представництва.

2.4.4. Реструктуризація й реінжиніринг бізнес-процесів, із метою скорочення часу на виробництво та збут продукції.

2.4.5. Формування активних каналів збуту продукції (дилерські мережі, партнерські канали продажу тощо).

2.4.6. Розширення складу споживачів (упровадження в управлінську систему програмного забезпечення з управління відносинами зі споживачами (CRM-системи).

2.4.7. Скорочення часу на доставляння та сервіс.

3. Культура кадрової політики та розвитку персоналу:

3.1. Система мотивації:

3.1.1. Створення команди провідників змін – однодумців, які підтримують намір здійснення змін.

3.1.2. Здійснення роз'яснювальної роботи із запланованих змін на підприємстві: організація здійснення семінарів, зборів.

3.1.3. Застосування наукового підходу до пошуку, відбору, найманню й адаптації персоналу до змін.

3.1.4. Створення системи навчання персоналу для підготовки до роботи в нових умовах.

3.1.5. Консультування з реформування підприємств.

3.1.6. Розроблення й реалізація плану розвитку творчого потенціалу персоналу за підрозділами.

3.1.7. Розроблення системи премій і бонусів для персоналу, що бере участь у здійсненні змін.

3.2. Професійна підготовка й навчання кадрів:

3.2.1. Формування системи активного розвитку творчого потенціалу співробітників на основі інформованості й навчання.

3.2.2. Розроблення програми стажувань та обміну персоналом.

3.2.3. Оцінювання рівня компетентності управлінського персоналу.

3.2.4. Розвиток управлінського персоналу та підготовка резерву керівництва.

3.2.5. Програма підвищення кваліфікації персоналу.

3.2.6. Розроблення програми замовлення підготовки необхідних спеціалістів із ЗВО.

3.2.7. Залучення неформального лідера – противника змін до планування процесу організаційних змін.

3.3. Формування персоналу, відповідно до цілей корпоративної культури:

3.3.1. Визначення філософії підприємства.

3.3.2. Формулювання цілей і кодексу цінностей підприємства.

3.3.3. Формування сприятливого морального клімату на підприємстві.

3.3.4. Визначення та формування психологічних характеристик колективу підприємства.

3.3.5. Формування потреби колективу в досягненні мети підприємства й успішної реалізації змін.

3.3.6. Розроблення фірмового стилю й іміджу.

3.3.7. Установлення моделей поведінки та дисципліни.

3.4. Готовність до організаційних змін:

3.4.1. Створення кадрового резерву для безперервного впровадження змін.

3.4.2. Розроблення системи взаємозамінності персоналу, залученого до реалізації змін.

3.4.3. Аналіз і класифікація причин та видів опорів.

3.4.4. Розроблення заходів для подолання різних видів опору змінам.

3.4.5. Застосування методики оцінювання готовності персоналу експериментувати в процесі підготовки до змін та їхньої реалізації.

3.4.6. Розроблення програми адаптації персоналу до перетворень.

3.4.7. Оцінювання рівня конфліктності персоналу під час здійснення змін.

4. Інформаційна політика:

4.1. Інформаційна відкритість:

4.1.1. Розроблення Положення про інформаційну політику підприємства.

4.1.2. Оприлюднення відповідної фінансової інформації та інших відомостей про діяльність підприємства на корпоративному сайті.

4.1.3. Регулярне оновлення корпоративного сайту.

4.1.4. Видання внутрішніх локальних актів, що регулюють відносини підприємства з учасниками (акціонерами) та іншими учасниками корпоративних відносин.

4.1.5. Повне та своєчасне виконання зобов'язань за укладеними угодами із усіма учасниками ринкових відносин.

4.1.6. Забезпечення прозорості підприємством шляхом розміщення на сайті інформації за системою ЮНІДО.

4.1.7. Розкриття на корпоративному сайті підприємства цінової політики на продукцію.

4.2. Репутація підприємства:

4.2.1. Упровадження інструментів веб-аналітики.

4.2.2. Розроблення політики конфіденційності інформації.

4.2.3. Розроблення процедури для ідентифікації нових бізнес-партнерів.

4.2.4. Модернізація корпоративного сайту.

4.2.5. Створення мобільної версії сайту.

4.2.6. Моніторинг публікацій про підприємство у ЗМІ.

4.2.7. Випуск видань B2P, B2C, B2B.

4.3. Інформаційна підтримка здійснення змін:

4.3.1. Надання інформації на корпоративному сайті.

4.3.2. Запровадження інформаційних днів для інформування акціонерів, партнерів тощо.

4.3.3. Участь у ярмарках та виставках.

4.3.4. Круглі столи для обговорення переваг і недоліків запланованих/здійснених змін.

4.3.5. Упровадження спонсорських і благодійних програм.

4.3.6. Використання друкованих та аудіовізуальних засобів (звіт про діяльність підприємства, інформаційні брошури про підприємство, фільми про підприємство, презентації в мережі Інтернет, журнали споживачів) для демонстрації ефективності вже впроваджених змін.

4.3.7. Здійснення комунікаційних заходів (дні відкритих дверей, публічні заходи, презентації, конференції, семінари) для демонстрації ефективності вже впроваджених змін.

4.4. Політика комунікацій у галузі партнерства та співробітництва:

4.4.1. Участь в асоціаціях і промислових союзах, із метою обміну досвідом та вирішення спільних питань.

4.4.2. Інноваційна співпраця через технопарки, бізнес-інкубатори, промислові кластери.

4.4.3. Створення стратегічних альянсів із конкурентами з метою збереження власної частки ринку.

4.4.4. Створення спільних підприємств із лідерами галузі або основними замовниками продукції.

4.4.5. Віртуальне партнерство з метою пошуку нових інноваційних ідей та обміну передовим досвідом.

4.4.6. Участь підприємства в конференціях і форумах щодо перспективних питань розвитку та взаємодії.

4.4.7. Залучення інвесторів, кредиторів і партнерів до управління підприємством через консультування, переговори, співпрацю або надання повноважень.

Запропонована схема видів організаційних змін (див. рис. 4.1) допоможе не тільки узагальнити й систематизувати теоретичні погляди на формування корпоративної культури, але й дозволяє керівникові підприємства ефективно управляти процесом організаційних змін на основі комплексного дослідження рівня відповідності корпоративної культури запланованим змінам, здійснювати ретельну підготовку персоналу та відповідних ресурсів, що забезпечують певну етапність, координацію, регулювання й контроль над здійсненими заходами.

4.2. Культура стратегічного мислення

"Культура їсть стратегію на сніданок" – цю цитату приписують гуру менеджменту Пітеру Друкеру, інакше кажучи, культура організації чинить опір упровадженню нових стратегій і методологій, тому що вони мають у собі загрозу й наявній культурі, і структурі організації. Або "стратегія на папері, тоді як культура визначає, як усе робиться. Будь-яка людина може придумати та розробити стратегії, але набагато важче побудувати виграшну культуру. Крім того, блискуча стратегія без великої корпоративної культури є "всього лише кришкою, але не чайником", тоді як організація з виграшною культурою може домогтися успіху, навіть якщо її стратегія посередня. Крім того, набагато простіше змінити стратегію, ніж культуру.

Вплив і важливість корпоративної культури у сфері стратегічного управління є беззаперечним. Це настільки важливо, що міжнародна компанія Third Rock Management Consulting, консультуючи своїх клієнтів, рекомендує розглянути можливість зміни культури своєї організації під час розроблення та реалізації нової стратегії. Без культурного вирівнювання зі стратегією, нова стратегія, імовірно, зазнає невдачі.

Вплив корпоративної культури організації на процес реалізації стратегії не важко передбачити, оскільки культура формує неофіційні правила, інтуїтивні вимоги й атмосферу, виховує та мотивує людей, допомагає

сприйняттю загальних цілей, формує сприятливе ставлення до праці. Якщо порівнювати корпоративну культуру з речами, які ми розуміємо, – це як повітря для людини, яке фізично вона не бачить, але дихає ним, воно підтримує життєдіяльність її організму та насичує його енергією. Чисте повітря допомагає організму виробляти багато енергії, що підвищує його працездатність та витривалість, забруднене повітря, навпаки.

Конфлікт між стратегією та корпоративною культурою заважає сприймати поставлені цілі, веде до двозначного тлумачення завдань. У цій ситуації співробітникам доводиться або дотримуватися сформованої культури та чинити опір новим методам реалізації стратегії, або орієнтуватися на нову стратегію.

Різні типи корпоративних культур впливають на процес реалізації стратегії організації по-різному. Сильна корпоративна культура представлена принципами, нерозривно пов'язаними із трудовою діяльністю. Переважно, є чітко сформульована місія, а норми поведінки не змінюються за зміни керівництва організації. Розвитку корпоративної культури сприяють наявність сильного лідера, прихильність установленим традиціям і щира турбота про благополуччя клієнтів, працівників та акціонерів. Конфлікт між стратегією і сильною культурою виникає за швидкої зміни зовнішнього середовища. У цьому випадку потрібні масштабні стратегічні й організаційні зміни. Можна навести приклади компаній Southwest Airlines, Nordstrom, Zappos, Twitter, Warby Parker, Google, Facebook, Adobe, керівники яких вказують на сильну корпоративну культуру своїх компаній як секрет їхнього успіху.

1990 року в компанії Southwest Airlines було створено "комітет із культури", який "відповідає за те, щоб день за днем демонструвати іншим співробітникам, як цінуються їхні зусилля, спрямовані на благо компанії". Благо компанії Southwest Airlines перебуває в руках "команди турботи про клієнта" – штатних співробітників "комітету з культури". За їхньої участі здійснюють програму визнання, що містить кілька типів нагород за видатні досягнення в різних сферах. До неї входять президентська нагорода, нагорода доброго сусіда, нагороди за дух переможця та героїчне серце. Може, завдяки їм Southwest Airlines неодноразово визнавали компанією зі співробітниками, що найбільш плідно працюють в галузі, порівняно з усіма конкурентами. Але, у першу чергу, нагороди відображають дух компанії, де всім – і клієнтам, і співробітникам – разом весело та добре. Цитата з її внутрішнього кодексу говорить, що "оточуйте співробітників таким же рівнем турботи, поваги та зацікавленості, який очікують від них щодо кожного клієнта Southwest".

Zappos стала відомою швидше завдяки своїй корпоративній культурі, ніж взуттю, яку вона продає онлайн. Основним принципом праці в компанії є бажання зробити клієнта щасливим. І співробітників не обмежують у тому, як вони це роблять.

Google є синонімом корпоративної культури вже протягом багатьох років і задає тон праці багатьом новим стартапам. Безкоштовне харчування, різні екскурсії, фінансові бонуси, відкриті виступи вищого керівництва, тренажерні зали – це не всі переваги, які надає компанія. Оскільки за роки існування компанія помітно зросла, складно впровадити єдині стандарти корпоративної культури в численних офісах і підрозділах. Тому діяльність компанії спрямовано на те, що важливо забезпечити абсолютно всіх співробітників комфортними умовами роботи.

Так само, як і Google, Facebook стала компанією, яку вважають синонімом унікальної корпоративної культури. Facebook пропонує своїм співробітникам багато їжі, різні акції, відкриті офісні приміщення, фокусує увагу на відкритому командному спілкуванні, що сприяє особистісному зростанню співробітників і можливості для навчання у процесі роботи. Простота в організації простору дозволяє всім почувати себе на рівних.

Слабка корпоративна культура відрізняється наявністю безлічі субкультур, відсутністю системи цінностей, слабкими зв'язками між підрозділами. Співробітники вважають організацію, у якій працюють лише місцем отримання доходу, відсутнє загальне розуміння цілей. Корпоративна культура надає недостатню підтримку реалізації стратегії: не перешкоджає, але й не сприяє процесу її реалізації.

Нездорова корпоративна культура погіршує загальну продуктивність організації. Така корпоративна культура організацій характеризується політизацією внутрішнього середовища, ворожим ставленням до змін, кар'єрного зростання жорстких виконавців.

Адаптивні корпоративні культури характеризуються маневреністю, здатністю ефективно реагувати та підлаштовуватися під умови, що змінюються. За адаптивних культур співробітники не бояться змін, до того ж організація займає активну позицію у виявленні та оцінюванні проблем, пошуку, ухваленні та виконанні рішень. У таких організаціях створюють культуру, що забезпечує постійне відтворення ключових цінностей і принципів. Одна з відмінних рис адаптивної корпоративної культури – це врахування інтересів усіх партнерів під час ухвалення рішень і зміни зовнішніх умов.

В умовах адаптивної культури всі члени організації впевнені в тому, що керівництво зможе використовувати будь-яку можливість, яка здатна дати користь організації. До того ж вони відчують себе причетними до всіх рішень, що ухвалюють на вищому рівні, і намагаються зробити все необхідне для забезпечення її процвітання. Менеджери, зазвичай, приймають всі пропозиції, що надходять від працівників, відкрито обговорюють нові ідеї та беруть на себе ризик ухвалення рішення для створення нових конкурентних переваг в організації. Стратегії та традиційні методи ведення діяльності, що постійно змінюються, необхідні для адаптації до швидко мінливих умов ринку. Керівництво організації здійснює ці зміни тільки тоді, коли вони дійсно неминучі, дотримуючись основних принципів ведення бізнесу. Адаптована культура всіляко сприяє кар'єрному зростанню тих менеджерів і працівників, здатних генерувати нові корисні ідеї. Адаптивна корпоративна культура є найбільш надійним союзником керівництва під час реалізації стратегії.

Погодження корпоративної культури зі стратегією становить досить складну задачу. Першим етапом є з'ясування того, які аспекти чинної культури є такі, що стратегічно підтримують, а які ні. Далі менеджери чесно та відкрито говорять з усіма зацікавленими сторонами про ті аспекти культури, які необхідно змінити. Розмову підкріплено видимими діями зі зміни корпоративної культури. Дії, які доступні для розуміння кожного, дозволяють створити нову культуру, більшою мірою відповідає стратегії.

Стратегічне управління – це процес планування, у межах якого керівництво розробляє стратегії для реалізації поставлених місії та цілей організації. Воно складається із чотирьох основних елементів: елементів "сканування" навколишнього середовища, формулювання стратегії, реалізації стратегії й оцінювання реалізації стратегії. Ці чотири етапи окреслюють послідовний стратегічний процес, у якому лідери мають аналізувати поточну ситуацію в організації, готувати стратегії, реалізовувати їх, а потім визначати стратегічну ефективність.

Оскільки корпоративна культура є унікальною та має власні стратегічні переваги, то цілком логічно, що організації будуть розглядати культуру у стратегічному управлінні. Слід розглянути високопродуктивну компанію, що має корпоративну стратегію забезпечення веселого та дружнього клієнтоорієнтованого середовища. Це не зовсім погоджено із застійною культурою та дуже традиційною, байдужою поведінкою співробітників. Замість цього, компанії необхідно найняти веселих, дружніх та орієнтованих на клієнта

працівників і забезпечити середовище, у якому відчувається доброзичливе ставлення до клієнта.

Важливим у стратегічному управлінні для підтримки впливу корпоративної культури є баланс між зовнішніми та внутрішніми стратегічними елементами. Загалом, стратегічне управління допомагає у здійсненні корпоративних місій і бачення. Місії та бачення визначають мету і цінності організації. Вони призначені, щоб запропонувати напрям для організації, оскільки вона взаємодіє з ринком, але вони також, переважно, підключаються до внутрішніх стратегій і культури. Наприклад, організація позиціонує свою діяльність як безпечну для навколишнього середовища, має екологічно спрямовану стратегію розвитку, імовірно, має сприяти укоріненню екологічної відповідальності всередині організації та зробити її частиною корпоративної культури.

Яскравим прикладом є історія компанії British Petroleum, яка витратила мільйони на формування культури відповідального ставлення до навколишнього середовища і навіть розробила логотип із "зеленою" символікою. Однак у справжній культурі компанії найвищою цінністю залишалось виконання планових показників за всяку ціну. І катастрофа в Мексиканській затоці сталася через рішення менеджерів, які живуть у цій справжній, а не "зеленій" культурі. У результаті потрапляння нафти у води Мексиканської затоки тривало 86 днів, було забруднено понад 1 100 миль узбережжя. Про завдані збитки заявили в декількох американських штатах: Луїзіані, Алабамі, Міссісіпі, Флориді та Техасі. Економія British Petroleum на обслуговуванні бурової установки коштували компанії 7,8 млрд дол. Експерти вказали, що порушення були "систематичними". Зокрема, у цій компанії не виявилось адекватних заходів реагування для забезпечення безпеки, включно з неспроможністю працівників визначити перші ознаки неминучої аварії. Експерти також установили дефекти під час цементування свердловини, на якій працювала платформа.

У листопаді 2012 року компанія визнала себе винною в загибелі 11 осіб і погодилася виплатити штраф 4,5 млрд дол. за розлив нафти в Мексиканській затоці. Усього до кінця 2013 року вона витратила на відшкодування заподіяної техногенної катастрофи шкоди понад 14 млрд дол.

Зміну корпоративної культури, із метою погодження зі стратегією, може бути реалізовано через такі напрями:

показові заходи щодо зміни корпоративної культури, зокрема, створення образів для наслідування, заохочення співробітників, чия діяльність відповідає вимогам;

дієві заходи щодо зміни, наприклад рішуча реорганізація, зміна складу менеджерів, матеріальне заохочення, пов'язане з реальними результатами роботи;

не тільки побудова, а й розвиток корпоративної культури за рахунок декларування та подальшого впровадження в культуру цінностей і власної етики;

формування системи заохочення для підтримки стратегії, зокрема наявність фінансових і нематеріальних стимулів та баланс між заохоченням і покаранням.

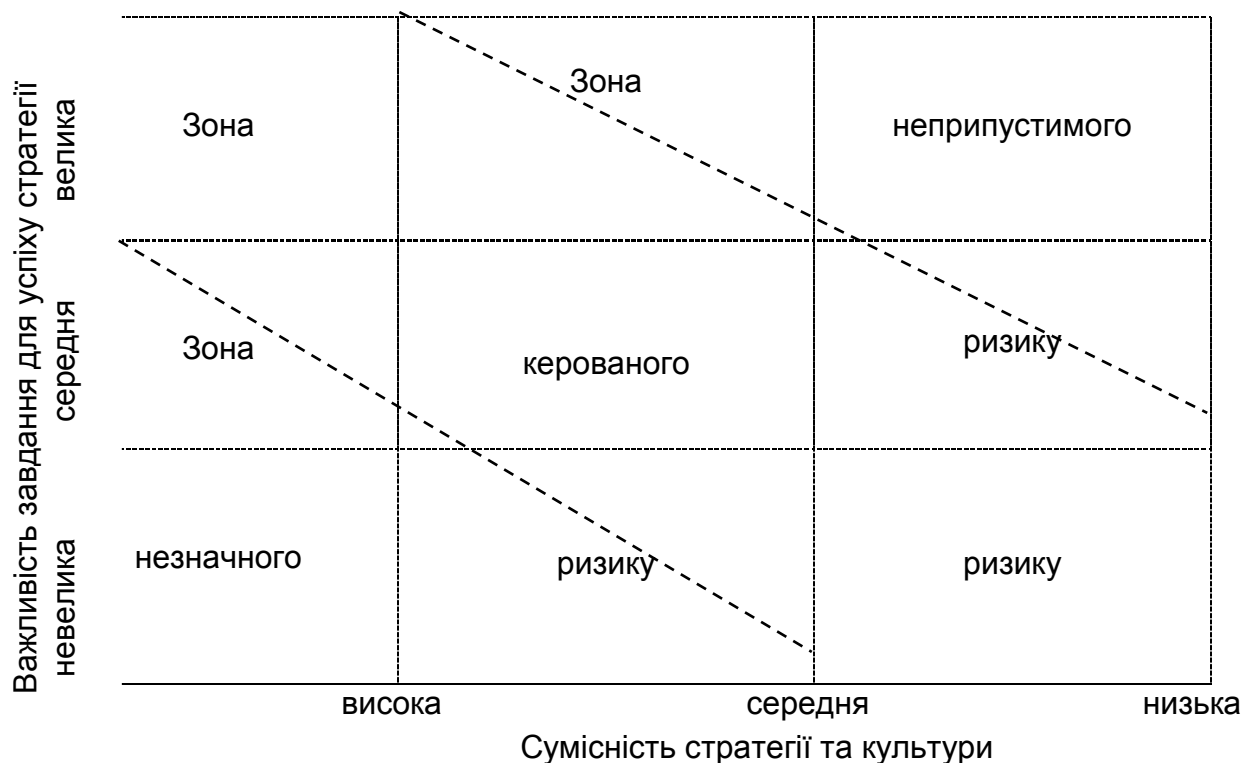
Відсутність суперечностей між стратегією та добре формалізованою, сильною корпоративною культурою дозволяє підвищувати конкурентоспроможність організації в довготерміновій перспективі. Водночас, розбіжність між системою цінностей, яку реалізують у практичній діяльності, і планами організації може нейтралізувати всі зусилля менеджменту з реалізації стратегії. Сильна корпоративна культура, доповнює процес реалізації стратегії компанії, є ефективним інструментом менеджменту, сприяє якісному управлінню та розвитку людських ресурсів.

В успішних організаціях корпоративна культура є важливим стратегічним інструментом, що орієнтує структурні підрозділи на досягнення загальних цілей і реалізацію місії компанії. Отже, організаціям необхідно періодично здійснювати оцінювання відповідності стратегії розвитку бізнесу з наявною системою організаційних цінностей і пріоритетів. В ідеалі вже на стадії формулювання стратегічних планів розвитку необхідно домагатися балансу довготермінових цілей і сформованої сукупності внутрішньо-фірмових відносин. Далі в міру реалізації стратегії менеджменту слід постійно оцінювати стан корпоративної культури щодо її відповідності місії організації та системі планів, розрахованих на тривалий час.

Особливої значущості процес гармонізації корпоративної культури та стратегії набуває на етапах реструктуризації бізнесу, коли керівництво під впливом бізнес-оточення вдається до заходів радикального оновлення та зміни довготермінових пріоритетів. Слід розглянути матрицю оцінювання культурного ризику, запропоновану Г. Шварцем і С. Девісом. Ця методика, проілюстрована на рис. 4.2, дозволяє ідентифікувати ступінь відповідності між корпоративною культурою та стратегією, що реалізує організація [239].

Розглядаючи стратегію як сукупність взаємопов'язаних завдань, умовно можна розподілити їх за ступенем невеликої, середньої та високої важливості та відкласти по одній на осі матриці. Іншою віссю матриці будуть

висока, середня й низька ступені сумісності корпоративної культури та стратегії організації. У результаті таких побудов утворено три зони ризику реалізації стратегії організації в умовах наявної корпоративної культури: незначний, керований і неприпустимий. Застосування матриці дозволяє керівництву на основі експертних оцінок позиціонувати складові, стратегію, завдання та робити висновки про можливість їхнього вирішення у межах досягнення стратегії.



**Рис. 4.2. Матриця оцінювання культурного ризику
Г. Шварца та С. Девіса**

Так, перебування організації в зоні незначного ризику свідчить про високу сумісність стратегії та корпоративної культури й можливості спокійно та безболісно ухвалювати управлінські рішення, що не виходять за межі стратегічного курсу. Навпаки, низька сумісність між стратегією та сформованою корпоративною культурою потребує уважного ставлення до втілення в життя радикальних управлінських рішень. Це пояснено тим, що персонал в умовах розбалансованої корпоративної культури, зіткнувшись із рішеннями, що мають велике значення для реалізації довготермінових планів, може виявити неготовність їх реалізувати, що створить, своєю чергою, перешкоди для розвитку організації.

Ґрунтуючись на наведеній матриці, керівництво організації може сформулювати чотири позиції для усунення проблеми дисбалансу стратегії та корпоративної культури.

Позицію ігнорування культури явно виражено, якщо концептуальні управлінські рішення втілюють у життя, усупереч установленій корпоративній культурі, що призводить до опору персоналу змінам, організаційним конфліктам і кризам. Позиція адаптації стратегії полягає у визнанні наявних, створених корпоративною культурою бар'єрів для реалізації ухвалення управлінських рішень та пошуку альтернативних заходів без суттєвої корекції стратегії.

Позиція зміни корпоративної культури ґрунтується на радикальній зміні параметрів внутрішньокорпоративної системи цінностей під наявну стратегію, що є трудомістким і ресурсовитратним заходом, потребує значних зусиль усього колективу та багато часу, але іноді є єдино можливим сценарієм подальшого розвитку організації.

Позицію зміни стратегії виражено у формулюванні нової стратегії під сформовані в організації параметри внутрішньофірмових відносин.

У будь-якому випадку діяльність керівництва організації має бути спрямованою на мінімізацію культурного ризику, оскільки в результаті балансу корпоративної культури та стратегії організація здобуває потужний інструмент впливу на персонал. Відсутність культурних ризиків формує єдиний соціально-інформаційний простір фірми, що сприяє зниженню комунікаційних бар'єрів та економії часу у процесі ділового спілкування персоналу на основі розподілених і схвалюваних працівниками цінностей та норм поведінки. Доповнювальна й підтримувальна роль корпоративної культури, крім забезпечення лояльності співробітників і їхнього залучення до трудового процесу, сприяє перетворенню роботи в образ життя, спрямований на досягнення довготермінових цілей.

4.3. Методичне забезпечення формування корпоративної культури в умовах трансформаційних змін

Необхідно зазначити важливість комплаєнсу у формуванні корпоративної культури у процесі організаційних змін, адже ризики невідповідності встановленим законам і процедурам, у першу чергу, впливають на реалізацію змін, тому формування системи показників за видами організаційних змін здійснено саме за методом комплаєнсу. До практики вітчизняного

бізнесу термін *compliance* потрапив нещодавно, іще не знайшовши відповідного загальноновизнаного україномовного перекладу. Уже сьогодні на сайтах великих корпорацій усе частіше можна зустріти інформацію про практику (або політику) комплаєнс, що є невід'ємною частиною корпоративної культури підприємств. Однак, незважаючи на новизну та затребуваність комплаєнс-практики бізнес-структурами України, охоплення комплаєнс-контролем усіх ключових сфер будь-якого бізнесу, відповідних вітчизняних досліджень на науковому рівні є недостатньо.

У загальнопоширеному значенні термін *compliance* (комплаєнс) походить від англійського дієслова *to comply* та означає згоду, відповідність.

Оксфордський словник англійської мови містить таке визначення терміна: дія, відповідно до запиту або за вказівкою; покора (*compliance is an action in accordance with our question command, obedience*).

Термін "комплаєнс" є новим для українського бізнесу, його застосовують, зокрема, у банківській сфері. Поки не сформовано навіть єдиного його написання [137]. Ряд авторів вважають, що комплаєнс – це вид професійної діяльності, переважно, у банківській сфері, спрямований на забезпечення спроможності банку функціонувати, відповідно до визначених стандартів, правил поведінки та управління конфліктами інтересів. Комплаєнс – це процес управління комплаєнс-ризиками [28]. Своєю чергою, комплаєнс-ризиками вважають ризики юридичних санкцій, фінансових збитків або втрати репутації, унаслідок невиконання банком вимог законодавства України, нормативно-правових актів, внутрішніх положень і правил, а також стандартів саморегуляційних організацій, що застосовують до його діяльності.

Отже, комплаєнс становить відповідність яким-небудь внутрішнім або зовнішнім вимогам або нормам. Під відповідністю мають на увазі частину системи управління/контролю на підприємстві, пов'язана з ризиками невідповідності, недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та саморегуляційних організацій, кодексів поведінки тощо.

Такі ризики невідповідності в кінцевому підсумку можуть виявляти у формі застосування юридичних санкцій чи санкцій регуляційних органів, фінансових чи репутаційних утрат як результат невідповідності законам, загальноприйнятим правилам і стандартам. Відповідність законам, правилам і стандартам у сфері комплаєнса зазвичай стосується таких питань, як: дотримання належних стандартів поведінки на ринку; управління конфліктами інтересів; справедливе ставлення до клієнтів і забезпечення сумлінного

підходу під час консультування клієнтів. До сфери комплаєнса належать також такі специфічні сфери, як: протидія легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму; розроблення документів і процедур, що забезпечують відповідність діяльності компанії чинному законодавству; захист інформаційних потоків, протидія шахрайству та корупції, установлення етичних норм поведінки співробітників тощо.

На думку Ю. Бондаренко, комплаєнс – це "невід'ємна частина корпоративної культури компанії, за якою виконання кожним співробітником власних посадових обов'язків, зокрема ухвалення рішень на всіх рівнях, повинно відповідати стандартам законності та сумлінності, установленим компанією для ведення своєї діяльності" [178].

За дослідженням PwC Russia, комплаєнс як елемент корпоративної культури містить такі політики та процедури, як: кодекс корпоративної поведінки; політика прийняття та дарування подарунків; політика конфлікту інтересів; політика про хабарництво та корупцію; політика протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом; політика про конфіденційність даних тощо.

Щодо банківської сфери, то 2005 року Базельським комітетом із банківського нагляду було опубліковано документ "Комплаєнс і комплаєнс-функція у банках" (*Compliance and the compliance function in banks*) [136]. На підставі цього документа в Україні обов'язковість застосування комплаєнс-практики (політики управління комплаєнс-ризиками) регламентовано та законодавчо закріплено постановою НБУ від 28.03.2007 р. № 98 [92; 162; 130; 136].

Сучасна комплаєнс-практика має декілька ключових складових, кожна з яких виконує свої функції. Насамперед, це ефективне запобігання корупції, протидія відмиванню грошей, отриманих злочинним шляхом, запобігання шахрайським операціям із ресурсами підприємства та розкраданням грошей. Для реалізації цих завдань для підприємства розробляють цілий комплекс внутрішніх документів, політик і процедур. У більшості міжнародних корпорацій діють гарячі лінії, які дають можливість по телефону або електронною поштою повідомити про порушення кодексу етики співробітниками підприємства, зокрема і керівниками.

Важливим інструментом комплаєнс-практики будуть внутрішні правила, що встановлюють обмеження на вручення подарунків державним службовцям, правила виявлення гостинності, процедури погодження благодійних внесків тощо. Особливу увагу приділяють перевірці репутації ділових

партнерів, дистриб'юторів, підрядчиків, посередників та агентів, які надають підприємству різні послуги. Такі процедури спрямовано на виявлення прихованих ризиків, коли корупційні дії маскують під легальні консультаційні послуги, маркетингові дослідження або надміру завищені перепродажні ціни.

Також досить дієву складову комплаєнс-практики представлено внутрішніми перевітками й розслідуваннями для виявлення та запобігання випадкам порушення бізнес-етики підприємства. У результаті таких розслідувань і перевірок бізнес самостійно контролює себе, тим самим сприяючи викоріненню корупції та інших порушень установлених корпоративних правил [137]. У світовій практиці знайдеться чимало випадків, коли, унаслідок упущень у сфері комплаєнс, підприємство втрачало клієнтів, контрагентів і зазнало значних збитків. Саме тому комплаєнс-практику здійснюють в іноземних організаціях системно та скрупульозно. Причому мова йде не тільки про фінансові організації, а й про виробничі підприємства, медицину, торгівлю, державні органи та інші сфери.

Таким чином, результати оцінювання корпоративної культури ІГ УПЕК стали платформою, основою для формування корпоративної культури організаційних змін підприємства та показали, що найбільш слабкою є культура кадрової й інформаційної політики.

Далі, відповідно до наведеного раніше переліку стратегічних заходів, заплановано сформуванню список альтернативних заходів для формування корпоративної культури організаційних змін ІГ УПЕК.

Окрім того, було здійснено аналіз результатів в аспекті кожного структурного елемента корпоративної культури, які за результатами опитування набрали середній бал менший за 3 (тобто саме ці проблеми мають бути вирішені, із метою формування корпоративної культури, відповідно до запланованих організаційних змін).

Далі, відповідно до наведеного раніше переліку стратегічних заходів, було сформовано список альтернативних заходів для формування корпоративної культури організаційних змін ІГ УПЕК. Усього відібрано 14 альтернативних заходів, які відображають конкуренту, культуру управління, культуру виробництва та збуту продукції, культуру кадрової політики та розвитку персоналу, інформаційну політику.

Разом із тим, заявлені заходи є різноплановими завданнями, які потребують витрат часу та коштів, а тому є складними для їхньої одночасної реалізації.

На наступному етапі було розраховано середнє значення оцінок експертів за кожною альтернативою, що наведено в табл. 4.1.

**Простір альтернатив для формування корпоративної культури
у процесі організаційних змін ІГ УПЕК**

№ п/п	Альтернативи	Результати розрахунків за критеріями, бали	
		терміно- вість	простота реалізації
1	Створення системи навчання персоналу для підготовки до роботи в нових умовах	1,250	1,375
2	Надання необхідної інформації на корпоративному сайті	1,125	1,125
3	Створення команди провідників змін – однодумців, що підтримують намір упровадження змін	2,500	2,500
4	Здійснення роз'яснювальної роботи із запланованих змін на підприємстві (організація та здійснення семінарів, зборів)	2,375	1,625
5	Залучення неформального лідера – противника змін до планування процесу організаційних змін	1,625	2,75
6	Упровадження інструментів веб-аналітики	2,875	1,500
7	Аналіз і класифікація причин та видів опорів	2,625	2,875
8	Розроблення заходів для подолання різних видів опору змінам	2,250	2,625
9	Визначення філософії підприємства	1,375	2,750
10	Розроблення програми адаптації персоналу до перетворень	2,750	1,750
11	Розроблення процедури протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом	1,750	2,750
12	Створення мобільної версії сайту	1,375	1,625
13	Розроблення процедури для ідентифікації нових бізнес-партнерів	1,625	2,375
14	Уведення служби внутрішнього контролю	2,500	1,500

На рис. 4.3 всі альтернативи зображено у двовимірній площині, яку розподілено на чотири квадранти: альтернативи, що нетермінові та складні для реалізації (лівий нижній квадрант); альтернативи з найвищою терміновістю та складні для реалізації (правий нижній квадрант); альтернативи, що не термінові та достатньо прості для реалізації (лівий верхній квадрант) і термінові та легкорезалізовані альтернативи (правий верхній квадрант).

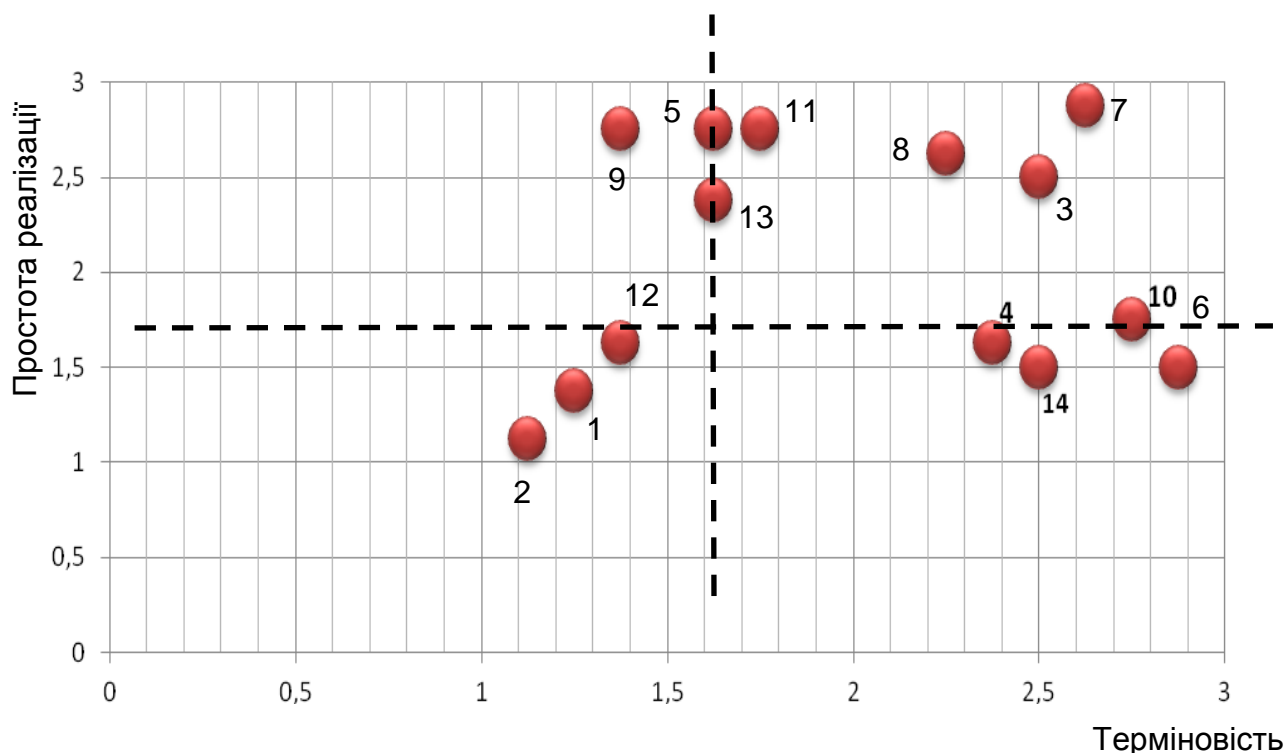


Рис. 4.3. Пріоритетність стратегічних заходів формування корпоративної культури організаційних змін ІГ УПЕК за критеріями "терміновість" – "простота реалізації"

Таким чином, як видно з рис. 4.3 пріоритетними заходами для формування корпоративної культури організаційних змін ІГ УПЕК мають стати альтернативи 3 – створення команди провідників змін – односторонців, що підтримують намір упровадження змін; 4 – здійснення роз'яснювальної роботи із запланованих змін на підприємстві – організація здійснення семінарів, зборів; 5 – залучення неформального лідера – противника змін до планування процесу організаційних змін; 7 – аналіз і класифікація причин та видів опорів; 8 – розроблення заходів для подолання різних видів опору змінам; 10 – розроблення програми адаптації персоналу до перетворень; 11 – розроблення процедури протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом; 13 – розроблення процедури для ідентифікації нових бізнес-партнерів. Альтернативи, що потрапили на перетин квадранта з найвищою пріоритетністю й альтернатив з найвищою терміновістю та середньої складності для реалізації 6 – робота з інструментами веб-аналітики та 14 – уведення служби внутрішнього контролю, що виконує функцію моніторингу недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів,

галузових асоціацій, кодексів поведінки, також можуть розглядати як першочергові з невеликою кількістю витрат часу та коштів. Пріоритетні заходи розподілили на заходи з роботи з персоналом у процесі змін і комплаєнс-процедури для захисту підприємства від установлених ризиків.

Під час здійснення організаційних змін важливо брати до уваги не тільки формальних, а й неформальних лідерів підприємства, здатних провадити реформи. Це так звані провідники змін, причому роль неформальних лідерів часто виявляється набагато важливішою ролі керівників підрозділів, оскільки успіх реформ може багато в чому залежати від позиції саме неформальних лідерів. Служба управління персоналом має приділяти особливу увагу роботі із цією категорією персоналу, залучаючи людей до процесу змін не просто як учасників, але також активних провідників змін, які в результаті будуть активними носіями нової корпоративної культури у процесі організаційних змін та командою з її безпосереднього формування.

Пріоритетним для впровадження є здійснення роз'яснювальної роботи із запланованих змін на підприємстві для персоналу та учасників корпоративних відносин для надання більшої інформації про заплановані перетворення, цілі, необхідні компетентності, знання та вміння, а також роз'яснення переваг і недоліків на різних етапах упровадження. Незважаючи на те що процес переходу найчастіше ретельно планують, будь-які зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначеності в організації. У зв'язку із цим успішність здійснених заходів багато в чому залежить від того, наскільки персонал компанії залучений до самого процесу, наскільки зрозумілі та прозорі цілі організаційних змін. Таку роботу зручно здійснювати в форматі тренінгу або семінару, де можна обговорити наявні проблеми, питання та занепокоєння.

Залучення неформального лідера – противника змін до планування процесу організаційних змін є важливою складовою успішності реалізації змін. Неформальний лідер має великий вплив на діяльність персоналу та їхнє негативне відношення до процесу перетворень. У процесі роботи з неформальним лідером можна досягнути консенсусу та змінити його ставлення до перетворень, якщо він погляне на них із середини, а не як споживач. Трапляються випадки підкупу неформальних лідерів із боку третіх осіб, тоді це питання стосується процедури хабарництва та корупції.

Аналіз та класифікація видів змін необхідна для розуміння форми опору та розроблення заходів для його подолання. Існує два види опору – пасивний та активний, що виявляють у прихованому неприйнятті змін,

зниженні продуктивності або бажання змінити роботу та відкритому виступі проти перебудови. Серед причин опору Коттер і Шлезінгер виділяють власні інтереси, нерозуміння і брак довіри, низьку терпимість до змін та однобічне оцінювання ситуації.

Також у колективі можна простежити тиск із боку колег у вигляді чуток і змов, утому від змін, якщо вони відбуваються надто часто, та невдалий досвід попередніх змін. Здійснений аналіз допоможе в розробленні заходів для подолання видів опору змінам за виявленими причинами.

У табл. 4.2 подано інструменти формування корпоративної культури у процесі організаційних змін ІГ УПЕК, альтернативи яких було сформовано на основі пріоритетності стратегічних заходів формування корпоративної культури організаційних змін ІГ УПЕК за критеріями "терміновість" – "простота реалізації" (див. рис. 4.3).

Зважаючи на те, що ІГ УПЕК є фінансовою установою та постійно здійснює фінансові операції, існує реальна загроза використання підприємства, із метою легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, що має в собі надзвичайно великі ризики як для фінансового стану, так і для репутації підприємства. Саме тому повне та неухильне дотримання норм чинного законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом, є одним із найважливіших обов'язків усіх співробітників. Невід'ємною частиною кодексу корпоративної етики має бути "Положення про запобігання та протидію легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. Співробітники зобов'язані беззастережно дотримуватися норм цього Положення у своїй повсякденній діяльності.

Таким чином, підбір методів із роботи з персоналом та комплаєнс-процедур для формування корпоративної культури у процесі організаційних змін ІГ УПЕК демонструють можливість практичного застосування обраних стратегічних альтернатив і доцільність їхнього подальшого використання в роботі. Для порівняння стану корпоративної культури на інших підприємствах галузі було обрано підприємства, розглянуті в розділі 3, та оцінено, відповідно до розробленого комплексу індикаторів для виявлення достатності рівня корпоративної культури для здійснення організаційних змін. Так, було проаналізовано ПАТ ХАРП, ПАТ ЛКМЗ та ПАТ "Харверст", ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш" у складі ІГ УПЕК, ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" для більш повного дослідження рівнів корпоративної культури машинобудівних підприємств галузі. Профіль рівня корпоративної культури для здійснення змін ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" наведено на рис. 4.4.

Інструменти формування корпоративної культури у процесі організаційних змін ІГ УПЕК

№ альтернативи	Інструменти	Назва методу	Опис методу, методики	Завдання
1	2	3	4	5
3	3. Створення команди провідників змін	Моделювання групової взаємодії	Методика актуалізує деякі соціально-психологічні вияви групового життя: під час вирішення групових завдань різного рівня складності члени цієї групи повинні розподілити обов'язки й ролі, висунути лідерів, які координували б дії групи, вибрати оптимальний спосіб вирішення завдання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уміти чітко визначати цілі та формулювати завдання. 2. Уміти адаптувати цілі та завдання до змін. 3. Володіти навичками у формуванні команди та залучення до її роботи представників основних зацікавлених груп. 4. Терпимо ставитися до стану тимчасової невизначеності. 5. Уміти оцінювати перспективи та результати діяльності із впровадження змін
		Колаборативне (спільне) навчання	Метод, у межах якого навчання побудоване на тісній взаємодії між тими, хто навчається, і викладачем. Учасники процесу здобувають знання через активний спільний пошук інформації, обговорення та розуміння сенсів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення мотивації працівників. 2. Забезпечення кращих умов для працівників, із метою досягнення заданих цілей підприємства. 3. Розвивати уміння працювати в команді. 4. Покращення психологічного клімату в колективі. 5. Напрацювання навичок у безконфліктному спілкуванні в колективі
		Тимбілдинг	Метод формування корпоративної культури й ідеології підприємства, який виховує у співробітниках довіру до підприємства й один	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє учасникам відчутти себе єдиною командою. 2. Виявити свої приховані можливості, у незвичній обстановці по-новому поглянути на своїх колег

1	2	3	4	5
			одного, прихильність її культурі та цілям, створює в результаті згуртовану команду однодумців	3. Значні стимули до подальшої активної роботи в межах підприємства. 4. Поліпшення та зміцнення взаємозв'язків у колективі, підвищення рівня довіри до підприємства й кожного співробітника, відчуття належності до єдиної команди. 5. Усвідомлення своїх страхів та робота над ними
4	Здійснення роз'яснювальної роботи із запропонованих змін на підприємстві	Дні відкритих дверей, публічні заходи, презентації, семінари	Демонстрація запланованих цілей та намірів, їхнє роз'яснення з отриманням зворотного зв'язку, наведення результатів уже впроваджених змін, їхній вплив на нинішній стан підприємства	1. Надання інформації через інформаційні брошури про підприємство, корпоративну літературу. 2. Презентація фільму про підприємство, роликів про виконану роботу. 3. Презентації в мережі Інтернет
		Вебінари, онлайн-обговорення	Створення на корпоративному сайті сторінки для перегляду здійснених заходів у режимі реального часу, розміщення відеозаписів та створення вебінарів	1. Установлення онлайн-зв'язку з учасниками для повідомлення інформації про заплановані перетворення. 2. Обговорення та врахування ідей учасників. 3. Залучення мотиваційних спікерів
7	Аналіз і класифікація причин і видів опорів	Анкетування, опитування, зокрема анонімні	Процес збирання первинних матеріалів для встановлення причин опорів, виявлення їхніх видів, що дасть можливість їх класифікувати	1. Установлення контакту із працівником через анкету. 2. Виявлення прихованих страхів. 3. Виявлення невдоволення запланованими перетвореннями. 4. Виявлення рівня інформованості працівника
8	Розроблення заходів для подолання різних видів опору змінам	Storytelling	Метод повідомлення інформації аудиторії шляхом розповідання смішних, зворушливих або повчальних історій із реальними або вигаданими персонажами	1. Впливати на підсвідомість читача або слухача. 2. Максимально швидко навчати персонал нових правил і обов'язків. 3. Мінімізувати кількість конфліктів у колективі, зміцнити робочі відносини

1	2	3	4	5
			Сутність методу – зачепити емоції слухача та змінити його бачення проблеми	<ol style="list-style-type: none"> 4. Стимулювати на досягнення нових цілей. 5. Зміцнювати авторитет керівника в очах своїх підлеглих
		Budding	Метод навчання, ґрунтований на наданні один одному інформації і (чи) встановленні об'єктивного та чесного зворотного зв'язку. Баддинг має на увазі підтримку в досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у набутті нових навичок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Навчання співробітника у процесі адаптації до нових умов. 2. Підвищення ефективності процесу перетворень на підприємстві. 3. Передача інформації між підрозділами всередині одного підприємства. 4. Розвиток поведінкових навичок співробітників. 5. Підвищення командоформування
10	Розроблення програми мотивації персоналу на навчання та його адаптації до перетворень	Корпоративний коучинг	Система професійних взаємовідносин між коучем – провідником змін і персоналом, що виражається в підтримці та супроводі людини до досягнення ним необхідного результату, відповідно до його потреб	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток, створення або визначення чіткого бачення менеджерами корпоративних цілей і їхнього досягнення. 2. Створення чіткого бачення процесу змін. 3. Розвиток, отримання або створення інструментарію для роботи з персоналом, із метою їхньої адаптації до перетворень. 4. Формування цінностей та принципів. 5. Швидка адаптація персоналу
		Соціально-психологічний тренінг	Тренінг спрямовано на зміни й у свідомості, і у формуванні навичок. Часто його спрямовано на зміну соціальних настанов і розвиток умінь та досвіду у сфері міжособистісного спілкування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення компетентності у сфері спілкування. 2. Залучення персоналу до процесу організаційних змін для доступності та зрозумілості цілей організаційних змін. 3. Напрацювання навичок у безконфліктному спілкуванні в колективі

1	2	3	4	5
11	Розроблення процедури протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом	Комплаєнс	Внутрішня система протидії корупції, комплекс убудованих у бізнес-процеси підприємства видів контролю (люди, технічні засоби, документи), установлених задля погодження зовнішніх і внутрішніх нормативів та вимог)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення та впровадження кодексу ділової поведінки. 2. Чітко сформульовані принципи відбору постачальників, клієнтів та контрагентів. 3. Правила поведінки працівників. 4. Система погодження платежів і договорів. 5. Система комунікації з боку топ-менеджменту (tone of the tops). 6. Політика інформування (whilstblowing) і анонімності. 7. Ініціювання розслідувань. 8. Створення системи моніторингу та контролю. 9. Заборона хабарів, змови, отримання подарунків. 10. Відкритість у відносинах зі стейкхолдерами. 11. Забезпечення прозорості та публічності діяльності. 12. Аудит антикорупційних заходів. 13. Швидке реагування на нові потенційні ризики. 14. Співробітництво бізнесу із протидії корупції
13	Розроблення процедури для ідентифікації інтересів нових бізнес-партнерів	Комплаєнс	Процедура передбачає використання незалежних джерел інформації, її провадять конфіденційно й потай від потенційного контрагента	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збирання реєстраційних даних та інших корпоративних відомостей нового партнера. 2. Наявність судової історії (судових, виконавчих проваджень). 3. Репутація бізнесу на резидентному ринку, його кредитне оцінювання. 4. Збирання відгуків інших контрагентів і партнерів, що раніше співпрацювали, а також аналіз його репутації, створеної у ЗМІ

1	2	3	4	5
6	Робота з інструментами веб-аналітики	Аналіз юзабіліті сайта	Дослідження, що оцінює працездатність сайта для вирішення завдань бізнесу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення недоліків сайта, які заважають відвідувачеві стати клієнтом підприємства. 2. Дослідження позиціонування бренда/продукту. 3. Оцінювання зручності навігації сайтом: які систематизовані розділи сайта, чи є зручним у використанні навігаційне меню. 4. Аналіз головної сторінки сайта. 5. Аналіз контенту сторінок. 6. Аналіз якості текстів. 7. Аналіз клієнтської частини сайта: наскільки коректно функціонує форма замовлення із сайта, яким чином обробляють замовлення. 8. Перевірка коректності відображення сайта в різних браузерах
		Технічний аудит сайта	Комплекс робіт, що дозволяють визначити й усунути програмні та технічні неполадки або "вразливі місця" сайта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установлення спеціальних сервісів, які допомагають відстежити поведінку відвідувачів на сайті. 2. Налаштування сайта щодо заявлених цілей підприємства. 3. Оцінювання ефективності продажу товарів і послуг. 4. Виявлення помилок і слабких місць
		Маркетинговий аудит сайта	Діагностика ресурсу за ключовими напрямками: маркетингом, технічним станом, кореляцією з пошуковими системами, юзабіліті (адаптацією для користувача). Ці фактори впливають на успішність сайта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дослідження архітектури інтернет-сторінок. 2. Вивчення вмісту текстового та мультимедійного контенту. 3. Аналіз віддачі від контекстних рекламних матеріалів. 4. Аналіз статистики сайта. 5. Дослідження сайтів-конкурентів. 6. Рекомендації із просування інтернет-ресурсу

1	2	3	4	5
		Оптимізація сайту	Комплекс заходів, спрямованих на підняття позицій сайту в результатах видачі пошукових систем за певними запитами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реєстрація в каталогах пошукових систем. 2. Обмін посиланнями. 3. Розміщення статей. 4. Соціальні мережі. 5. Наявність прес-релізу. 6. Моніторинг крауд-маркетингу
14	Уведення служби внутрішнього контролю	Уведення служби внутрішнього контролю	Здійснення навчання співробітників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій, кодексів поведінки. 2. Повідомлення всім співробітникам і партнерам, що підприємство засуджує будь-яку поведінку, яка суперечить законодавству або внутрішнім правилам підприємства, принципам ефективного та транспарентного бізнесу. 3. Систематичне нагадування співробітникам і зовнішнім партнерам про жорсткі адміністративні санкції, що будуть застосовані у випадку вчинення корупційних дій. 4. Підтримка постійного контролю над усіма сферами ризику. 5. Підготовка персоналу до належного виконання обов'язків

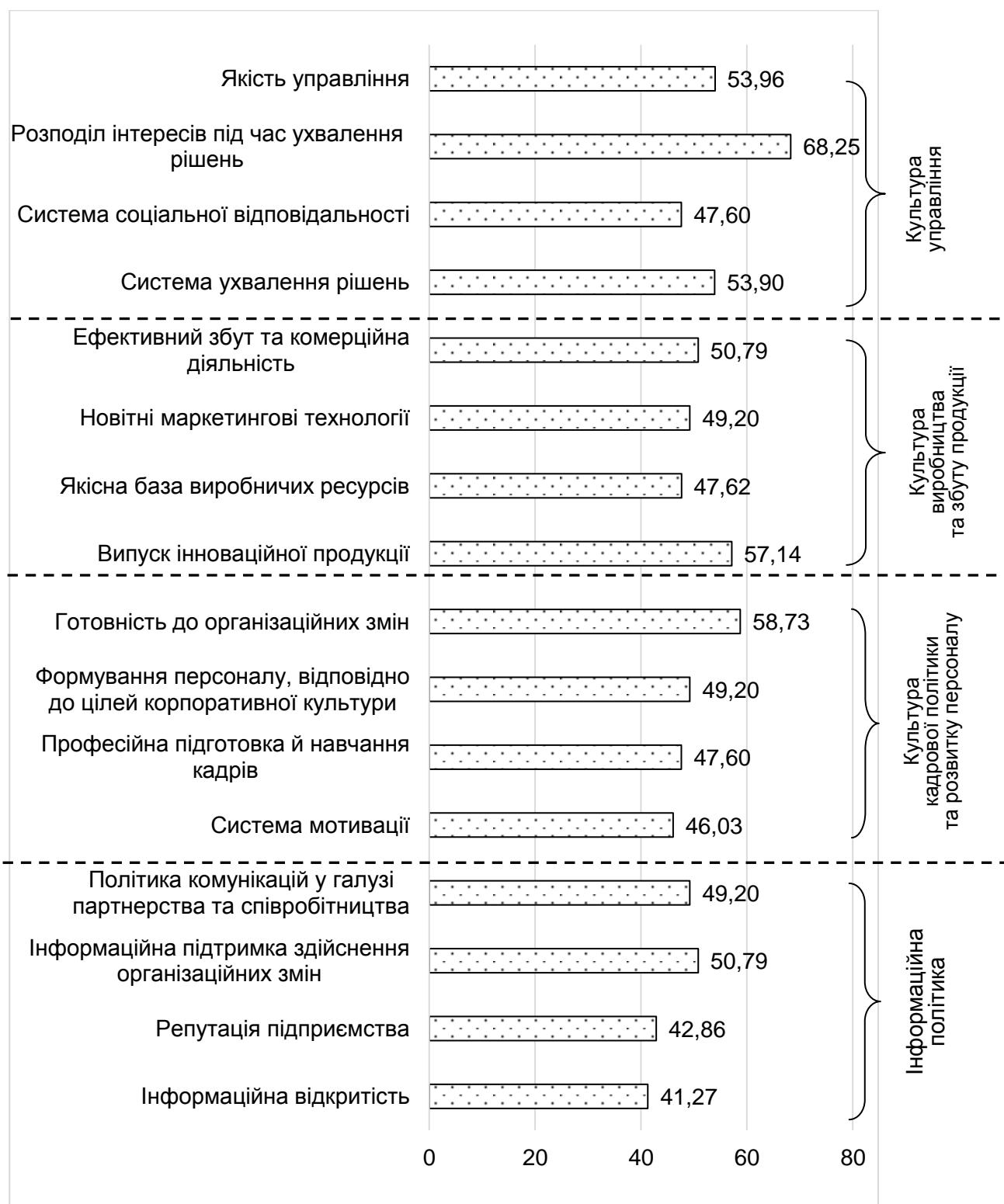


Рис. 4.4. Оцінювання рівня корпоративної культури у процесі організаційних змін ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"

Оцінювання корпоративної культури ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" здійснено за допомогою комплексу індикаторів для виявлення достатності рівня корпоративної культури для організаційних змін. Для оцінювання рівня корпоративної культури для здійснення організаційних змін

використано дихотомічну шкалу, яка кодується двома взаємовиключними значеннями (1/0). Оцінка за такою шкалою, виходячи зі специфіки розрахунків, не може бути непогодженою (розмах варіації відповідей завжди буде дорівнювати одиниці).

Методом збирання даних було обрано здійснення анкетування. Перед безпосереднім обробленням отриманих оцінок експертів рекомендовано здійснити аналіз погодженості їхніх думок. Погодженість думок характеризується "зсунутою або незсунутою оцінкою дисперсії відліку".

Під час відбору експертів ураховували рекомендації про їхній відбір з урахуванням компетентності.

Експертів для анкетування вибирали, виходячи з таких критеріїв, як:
стаж роботи на підприємстві (зокрема на керівній посаді);
кваліфікація та специфіка діяльності;
базова та додаткова освіта;
ступінь залучення до ухвалення стратегічних рішень тощо.

Для оцінювання індикаторів для виявлення достатності рівня корпоративної культури здійснення організаційних змін ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" експертами були:

директор із персоналу та заступник директора із персоналу (два експерти);

технічний директор (один експерт);

спеціалісти комерційного відділу (два експерти);

спеціалісти відділу HR (два експерти);

спеціалісти відділу захисту ресурсів (два експерти).

Отже, в експертному оцінюванні брало участь усього дев'ять експертів.

Із здійсненого аналізу видно, що корпоративну культуру ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе" не орієнтовано на впровадження організаційних змін. Корпоративну культуру сформовано ще за радянськими поглядами та традиціями, які досі домінують у його культурі. Для формування корпоративної культури організаційних змін підприємства рекомендовано такий перелік заходів, що є пріоритетними для впровадження:

уведення служби внутрішнього контролю, що виконує функцію моніторингу недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій, кодексів поведінки;

розроблення політики щодо конфліктів інтересів;

розроблення політики прийняття і дарування подарунків;

- вибір національних та зарубіжних ринків;
- робота з дизайном товару (створення нових модифікацій, удосконалення дизайну);
- здійснення роз'яснювальної роботи із запланованих змін на підприємстві: організація здійснення семінарів, зборів;
- консультування з реформування підприємств;
- розроблення програми стажувань та обміну персоналом;
- формулювання цілей і кодексу цінностей підприємства;
- регулярне оновлення корпоративного сайту;
- розроблення процедури для ідентифікації нових бізнес-партнерів;
- запровадження інформаційних днів для інформування акціонерів, партнерів, тощо;
- круглі столи для обговорення переваг та недоліків запланованих/здійснених змін;
- створення спільних підприємств із лідерами галузі або основними замовниками продукції;
- участь підприємства в конференціях та форумах щодо перспективних питань розвитку та взаємодії.

У ПАТ ХЕАЗ добре усвідомлюють ступінь впливу взірцевої корпоративної поведінки товариства на ставлення інвесторів до всього українського інвестиційного середовища та прагнуть перетворити товариство на дійсно публічну компанію. Програма дій, спрямованих на виконання цього завдання, передбачає, зокрема, формування прозорої та ефективної моделі корпоративного управління, яка забезпечила б збалансування інтересів великих і дрібних акціонерів, менеджерів, ділових партнерів, товариства та суспільства загалом. ПАТ ХЕАЗ ухвалено власні принципи (кодекс) корпоративного управління. Товариство проголошує добровільне запровадження у власну діяльність більш високих стандартів корпоративної поведінки, аніж ті, що вимагає законодавство України. Передбачають, що принципи (кодекс) корпоративного управління ПАТ ХЕАЗ будуть переглядати та змінювати, відповідно до змін інвестиційного середовища, у якому існує товариство, з урахуванням того, що вдосконалення моделей корпоративного управління є постійним еволюційним процесом. Таким чином, можна сказати, що становлення впровадженої корпоративної культури на ПАТ ХЕАЗ тільки починається, адже вона характеризується досить низьким рівнем (рис. 4.5).

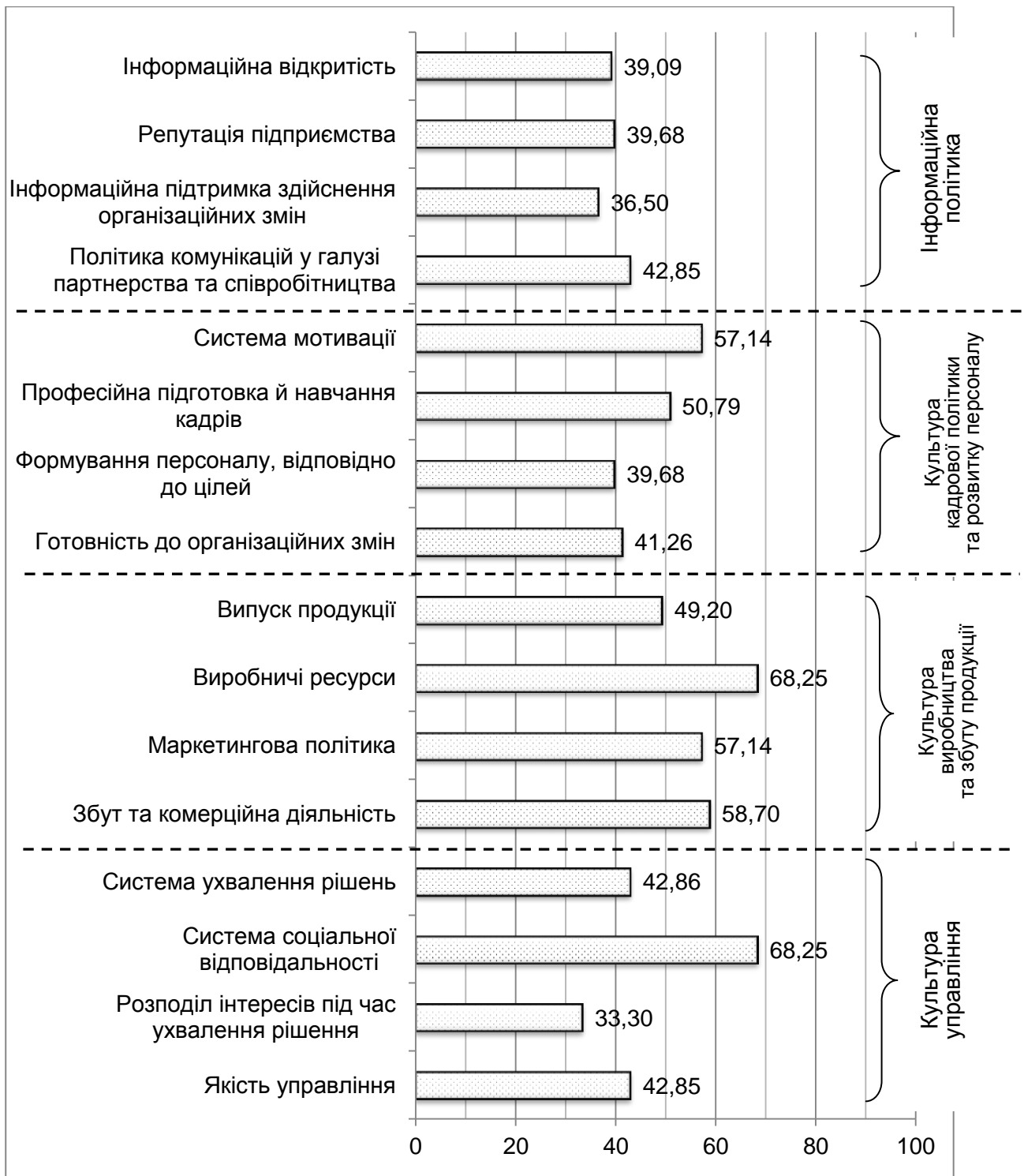


Рис. 4.5. Оцінювання рівня корпоративної культури у процесі організаційних змін ПАТ ХЕАЗ

Оцінювання корпоративної культури ПАТ ХЕАЗ здійснено за допомогою комплексу індикаторів для виявлення достатності рівня корпоративної культури для організаційних змін та проведено анкетування за аналогічною шкалою, як у попередньому оцінюванні (див. рис. 4.5).

Для оцінювання індикаторів для виявлення достатності рівня корпоративної культури здійснення організаційних змін ПАТ ХЕАЗ експертами були:

директор відділу HR та спеціалісти з роботи з персоналом (шість експертів);

спеціалісти маркетингового відділу (два експерти);

спеціалісти комерційного відділу (три експерти).

Отже, в експертному оцінюванні брало участь усього дев'ять експертів.

Із здійсненого аналізу видно, що корпоративній культурі ПАТ ХЕАЗ не приділяють достатньої уваги. Принципи корпоративної культури затверджено в корпоративному кодексі формально, проте вони не знайшли відображення на практиці. Для формування корпоративної культури організаційних змін підприємства рекомендовано такий перелік заходів, що є пріоритетними для впровадження:

уведення служби внутрішнього контролю, що виконує функцію моніторингу недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій, кодексів поведінки;

впровадження екологічних стандартів у діяльність підприємства, що є задокументованими та зрозумілими для персоналу і партнерів;

перехід на використання нових екологічних технологій та матеріалів;

участь у державних та міжнародних програмах розвитку;

участь у соціальних та благодійних проектах, зокрема на засаді соціального партнерства;

встановлення співпраці із закладами вищої освіти;

залучення зовнішніх консультантів до процесу розроблення стратегічного бачення;

застосування новітніх методик оцінювання компетентності персоналу управління;

сертифікація підприємства та впровадження стандартів із ризик-менеджменту;

вибір національних ринків;

створення власних збутових мереж і каналів розподілу;

створення системи навчання персоналу для підготовки до роботи в нових умовах;

консультування з реформування підприємства;

розроблення програми стажувань та обміну персоналом;

залучення неформального лідера – противника змін до планування процесу організаційних змін;

формування сприятливого морального клімату на підприємстві;

розроблення Положення про інформаційну політику підприємства;

видання внутрішніх локальних актів, що регулюють відносини підприємства з учасниками (акціонерами) та іншими учасниками корпоративних відносин;

розкриття на корпоративному сайті підприємства цінової політики на продукцію;

розроблення процедури для ідентифікації нових бізнес-партнерів;

модернізація корпоративного сайту;

створення мобільної версії сайту;

моніторинг публікацій про підприємство у ЗМІ;

випуск видань B2P, B2C, B2B;

надання інформації на корпоративному сайті;

запровадження інформаційних днів для інформування акціонерів, партнерів тощо;

упровадження спонсорських та благодійних програм;

участь в асоціаціях та промислових союзах, із метою обміну досвідом та вирішення спільних питань;

інноваційна співпраця через технопарки, бізнес-інкубатори, промислові кластери;

створення спільних підприємств із лідерами галузі або основними замовниками продукції;

участь підприємства у конференціях та форумах щодо перспективних питань розвитку та взаємодії.

За результатами аналізу корпоративної культури ПАТ "Турбоатом" набрала найбільшу кількість оцінок за зовнішніми виявами культури та є найвищою серед досліджуваних підприємств. Оцінювання корпоративної культури ПАТ "Турбоатом" здійснено за допомогою комплексу індикаторів для виявлення достатності рівня корпоративної культури для організаційних змін та проведено анкетування за аналогічною шкалою, як у попередньому оцінюванні (рис. 4.6 і 4.7).

Для оцінювання індикаторів виявлення достатності рівня корпоративної культури здійснення організаційних змін ПАТ "Турбоатом" експертами були:

заступник генерального директора з якості та спеціалісти відділу (три експерти);

заступник генерального директора, директора з управління персоналом, режиму і правової роботи та спеціалісти з роботи з персоналом (три експерти);
 спеціалісти відділу інформаційних технологій (три експерти).

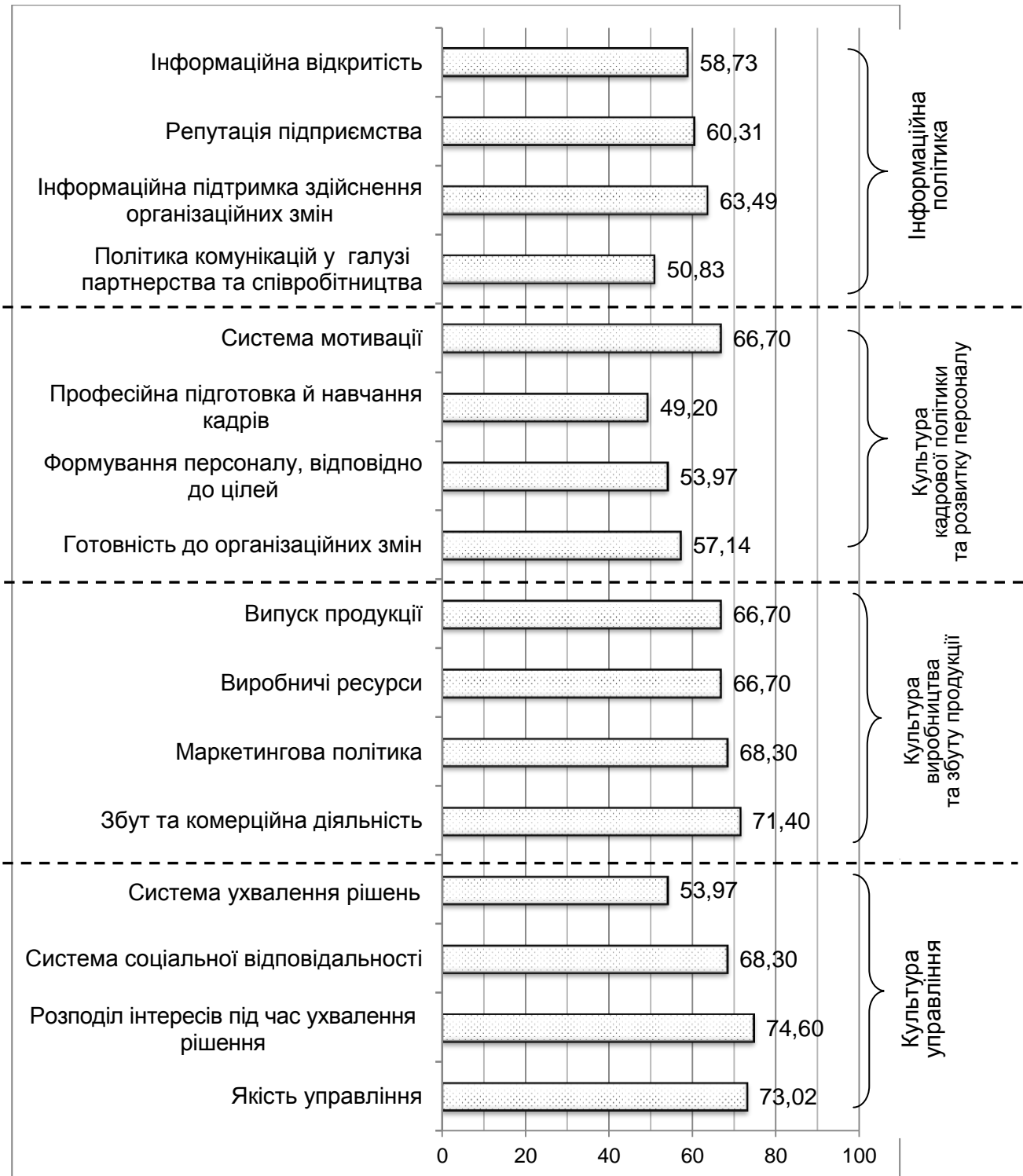


Рис. 4.6. Оцінювання рівня корпоративної культури у процесі організаційних змін ПАТ "Турбоатом"

Отже, в експертному оцінюванні брало участь усього дев'ять експертів.

Із здійсненого аналізу видно, що корпоративна культура ПАТ "Турбоатом" перебуває на достатньому рівні. ПАТ "Турбоатом" багато уваги приділяє технологічним упровадженням для підвищення якості виробів, скорочення виробничого циклу, економічності й екологічності виробництва. Розроблено Програму із закріплення робітників та молодих спеціалістів на виробництві, зниження плинності кадрів, омолодження кадрового складу. Створено стандарт підприємства "Організація професійного навчання кадрів", Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. Особливу увагу приділяють підготовці робітників, задіяних у виготовленні сертифікованої продукції та контролі за нею. Проте для сучасних умов такий рівень є недостатнім і потребує покращення. Для формування корпоративної культури організаційних змін підприємства рекомендовано такий перелік заходів, що є пріоритетними для впровадження:

- розроблення комплаєнс-програми з консультування виконавчих органів та персоналу про ухвалені закони, правила, стандарти й інформування про останні зміни;

- оцінювання маркетингової діяльності не лише за показниками продажів а й за непрямими показниками;

- розширення складу споживачів (упровадження в управлінську систему програмного забезпечення з управління відносинами зі споживачами (CRM-системи));

- розроблення програми стажувань та обміну персоналом;

- формування системи активного розвитку творчого потенціалу співробітників на основі інформованості й навчання;

- розроблення заходів для подолання різних видів опору змінам;

- розкриття на корпоративному сайті підприємства цінової політики на продукцію;

- розроблення процедури для ідентифікації нових бізнес-партнерів;

- запровадження інформаційних днів для інформування акціонерів, партнерів;

- створення мобільної версії сайту;

- залучення інвесторів, кредиторів та партнерів до управління підприємством через консультування, переговори, співпрацю або надання повноважень.



Рис. 4.7. Оцінювання рівнів корпоративної культури для здійснення (організаційних) змін на машинобудівних підприємствах Харківського регіону

Таким чином, у процесі дослідження було обрано стратегічні заходи формування корпоративної культури підприємства у процесі організаційних змін для підприємств ІГ УПЕК, ПАТ "Турбоатом", ПАТ ХЕАЗ та ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе".

4.4. Формування корпоративної культури реалізації організаційних змін на засадах адаптивної поведінки персоналу

У суспільстві, заснованому на інформації, працівники розумової праці становлять єдину та найбільшу цінність. Під визначення працівника розумової праці або *knowledge worker* підпадають люди, які володіють знанням, уміють застосувати його з вигодою, точно так, як капіталіст знає, як із вигодою розмістити капітал.

Організаційні знання й навчальна діяльність розглядають як процеси, завдяки яким люди, команди, організації та групи організацій стають кваліфікованими у створенні, спільному використанні, зберіганні та використанні знань, щоб досягти позитивних змін і поставлених цілей.

Найбільш використовуваними є такі стратегії розвитку та управління знаннями в організації:

стратегія формування знань передбачає поглиблення накопичених і генерування принципово нових знань (виконання науково-дослідних робіт, упровадження інноваційних рішень та безперервне їхнє вдосконалення), що сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації. Цю стратегію, зазвичай, використовують заклади вищої освіти та дослідницькі лабораторії підприємств-виробників;

стратегія обміну знаннями зосереджує увагу на систематичному обміні знаннями – здобутті, структуруванні, зберіганні, використанні їх, із метою чіткого та своєчасного розподілу між певними працівниками або їхніми групами;

стратегія управління знаннями як бізнес-стратегія передбачає формування та використання "найкращих" знань у будь-якій роботі. Знання стають центром усієї діяльності організації, саме вони створюють споживчу цінність, а в деяких випадках є кінцевим продуктом. Зазвичай, цю стратегію використовуються консалтингові організації;

стратегія управління інтелектуальним капіталом передбачає, що всі загальноорганізаційні знання і система управління ними спрямовані виключно на створення, підтримку та розвиток інтелектуальних активів: патентів, технологій, ноу-хау тощо (рис. 4.8).

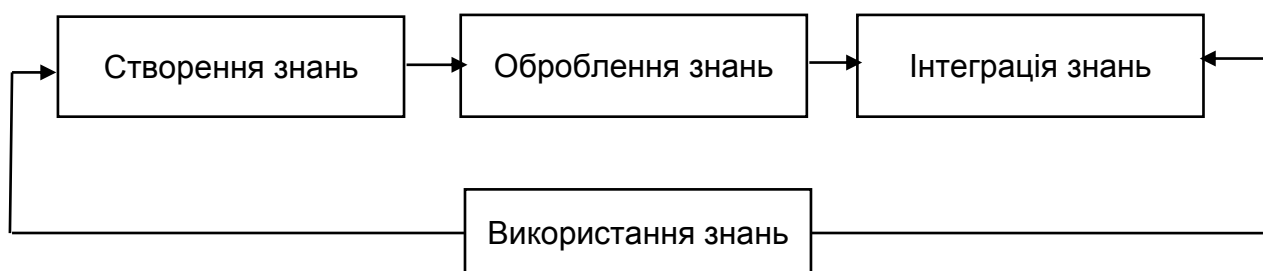


Рис. 4.8. Життєвий цикл розвитку та створення знань

У першу чергу, створення знання містить дії, пов'язані із входженням нового знання до організаційної системи. На персональному або груповому (командному) рівні нові знання найчастіше є результатом навчання, підвищення кваліфікації, цілеспрямованого засвоєння нової інформації

шляхом читання професійних журналів і книг у традиційній або електронній формі, продуктом спілкування та взаємодії під час вирішення практичних проблем і завдань, результатом логічного висновку, методу спроб та помилок, групових семінарів, тренінгів. Одночасно максимально має бути задіяно накопичений ними досвід, їхні явні й неявні (приховані) знання, зокрема виникають нові знання (явні та неявні). Ще одним джерелом нових знань може стати купівля іншої організації разом із її фахівцями, знаннями, технологіями та досвідом. Іншим джерелом нових знань є прийняття на роботу фахівців, що мають більш високий рівень знань і досвід роботи в інших організаціях.

Обмін знаннями належать до передавання знань від однієї сторони до іншої. Він містить різні інструменти, використовувані для перекладу, перетворення, фільтрації та двостороннього зв'язку. Метою цього виду діяльності (процесу) є передавання знань у потрібне місце, в потрібний час, із потрібною якістю.

Поширення знань відбувається багатьма способами. Знання можна поширювати через документи, книги та журнали, шляхом поповнення баз даних і баз знань із телекомунікаційним доступом. Це так званий "складський підхід", коли споживачі звертаються до легкодоступного репозитарію знань. Проте більшу частину знань найкраще передають від людини до людини за допомогою спілкування, співробітництва конференцій і семінарів, тренінгів та наставництва. Особливо важливим у цьому разі є створення сприятливої обстановки для обміну ідеями та досвідом.

До методів та інструментів, які підтримують обмін знаннями, належать інтернет-портали, розподілені бази даних і згадувані раніше семінари, навчання, тренінги, ротація кадрів. Істотним у поширенні знань є наявність на них попиту, продиктованого потребами в інноваційному розвитку бізнес-процесів організацій, інтересів професійного зростання та розвитку особистості фахівця.

Зберігання знань пов'язано зі збереженням знань, дозволяючи йому залишатися у межах організаційної системи і тих видів діяльності, що допомагають підтримувати життєздатність цієї системи. До них належать пошукові системи, системи управління контентом, електронні видавничі системи, системи документообігу, групові програми, додатки служби підтримки, а також такі більш фундаментальні системи, як особиста та групова реєстрація, архівування проектів тощо.

Нарешті, використання знань пов'язано з їхнім застосуванням в організаційній політиці та практиці організації. Це передбачає ухвалення і формування рішень, здійснення поінформованих дій і зміну поведінки для досягнення цілей. Обов'язкові рішення, дії та поведінка працівників мають бути впроваджені у вигляді процесів, процедур, правил, інструкцій і стандартів та бути беззаперечними для всієї організації. Можливо, це одна з небагатьох трюїзмів у цій сфері, що всі такі елементи організаційного життя були в якийсь момент спеціалізованими прихованими знаннями або ноу-хау, які потім було перетворено у явні форми, щоб забезпечити можливість застосування нефахівцями. До цієї категорії також належать розроблення таких інструментів, як моделі вимірювання і погодження характеристик завдань, керівні принципи взаємодії та специфікації процесу тощо.

Для полегшення цих інформаційних заходів можуть використовувати різні інструменти, починаючи від систем управління інформацією за допомогою структурованих навчальних заходів. Щоб визначити найбільш прийнятні інструменти для використання в цій ситуації або контексті, корисно розрізнити три різних типи знань:

неявне знання, несвідоме й інтуїтивне, воно дозволяє експертам ухвалювати рішення, не посилаючись на правила або принципи;

чіткі знання, сформульовані й доступні для всіх, хто їх читає, слухає чи розглядає (наприклад, навчальний посібник з використання пакета програмного забезпечення або висновки з короткого довідкового документа);

явні знання допомагають людям дізнатися, що соціально та культурно доречно в цьому випадку. Це знання загальних переконань, цінностей та очікувань (наприклад, недоречно перебивати колег на публіці, розуміючи негативне ставлення керівництва до подібних вчинків).

Корпоративна культура є одним із найбільш важливих факторів сприяння ефективному управлінню знаннями. Існують безліч різних визначень корпоративної культури з різних точок зору.

"Корпоративна культура – це сукупність колективних базових уявлень членів організації під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, ефективність яких виявляється достатньою для того, щоб вважати їх цінними й передавати новим членам організації як правильної системи сприйняття та дозволу названих проблем".

У контексті розвитку та управління знаннями – "Корпоративна культура – це набутий спосіб сприйняття, розуміння, мислення, яким користуються і передають між членами організації" [193].

До висновку про те, що корпоративна культура належить до числа найважливіших факторів успіху в ефективному управлінні знаннями (рис. 4.9), можуть привести не тільки аргументи концептуального характеру, а й результати опитувань, проведених у 104 компаніях [234].

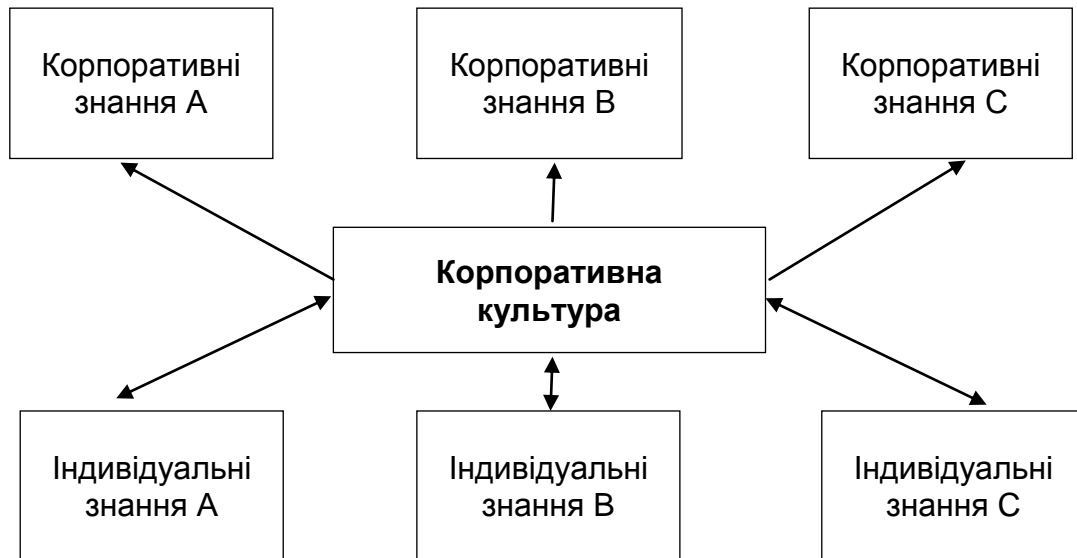


Рис. 4.9. Корпоративна культура як посередник знань

Знання як інтелектуальний ресурс тільки тоді є цінним, якщо його використовують в організації. Безліч знань залишаються невикористаними або їх не використовують повторно. Головним завданням цього процесу, цього виду діяльності є створити умови, щоб усі зусилля, витрачені в попередніх видах діяльності, окупилися. Саме в ході використання знань виявляють розриви у знаннях, на практиці перевіряють їхню істинність, комерційну корисність знань у сенсі підвищення вартості продукту або зниження витрат на їхнє виробництво, набувають нового досвіду як джерела нових знань.

Використання знань залежить, перш за все, від того, наскільки співробітники організації здатні та бажають це робити. У цьому процесі недостатньо покладатися на професійну допитливість і сумлінність співробітників. Організація має стимулювати використання нових знань різними формами явного визнання та матеріальними заохоченнями, кар'єрного зростання.

Створення нового корпоративного знання потребує участі співробітників, які відіграють різні ролі та займають різні позиції в ієрархічній драбині організації. Слідуючи рекомендаціям І. Нонака, Х. Такеучі [91], команда, що створює знання, має містити практиків, організаторів та ідеологів знання.

Практиками знання найчастіше є рядові співробітники та менеджери нижчих ланок.

Організаторами є менеджери середніх ланок, а ідеологами – вище керівництво. Основний обов'язок практиків знання – утілення знання. Вони накопичують, генерують та оновлюють як неявне, так і явне знання, виконуючи роль "ходячих архівів", вони володіють новітньою інформацією про стан ринку й маркетингові стратегії конкурентів, про нові технології, продукти та послуги тощо.

Поставляючи цю актуальну інформацію та знання в команду, вони водночас потребують указання цілі й постановлення завдання з боку ідеологів та організаторів знання. В ідеалі практик знання повинен володіти такими якостями:

- високими інтелектуальними показниками;
- вираженою переконаністю і волею з перетворення навколишнього світу;
- різноманітним досвідом;
- навичками співрозмовника, здатного вести діалог із колегою і споживачем;
- відкритістю в дискусіях.

Організатори знання відіграють роль посередника між ідеалами вищого керівництва та часто хаотичними поглядами рядових співробітників. Насправді, вони перекидають місток між тим "що є" і тим "що має бути". Організатори знання змінюють реальність, трансформуючи знання. Для цього вони використовують різні способи трансформації, віддаючи перевагу перетворенню неформалізованих образів та уявлень у формалізовані, утілюючи їх у нові дії, технології, продукти, послуги. Організатори знання – це, переважно, менеджери середньої ланки, вони повинні володіти такими здібностями:

- координувати роботу й управління проектами;
- працювати з гіпотезами з метою створення нових концепцій;
- інтегрувати різні методи створення знання;
- володіти навичками в діловому спілкуванні для організації бесід членів команди;
- завойовувати довіру членів команди;
- передбачити напрям дій на основі накопиченого досвіду.

Ідеологи знань, переважно, обіймають в організації вищі керівні посади, здійснюють загальне керівництво процесом створення корпоративних знань.

Вони беруть участь у створенні знань шляхом формулювання базисної концепції розвитку організації, визначають бачення або декларують політику організації, установлюють критерії оцінювання створюваного знання.

Якщо практики знання повинні знати "що є", то ідеологи знання повинні знати "що має бути". Важливим обов'язком ідеологів знання є визначення та систематизація бачення системи цінностей організації. Ідеологи знання, в ідеалі, повинні володіти такими якостями:

- здатністю формулювати бачення організації, визначаючи тим самим попит на ті або ті знання;

- здатністю повідомити цінності й бачення організації творцям продукції та послуг;

- здатністю оцінити створене знання зі стратегічних позицій;

- талантом виявлення потенційних керівників проектів;

- умінням створити атмосферу "творчого хаосу" в команді;

- здатністю спрямовувати та координувати процес створення знання.

Ефективність діяльності команд залежить від ряду факторів: технічних, організаційних, культурних, а також, значною мірою, від особистостей, які входять до команди, від їхніх технічних знань, досвіду, здібностей ефективно та продуктивно взаємодіяти один з одним.

Корпоративна культура, як і організаційна структура, може бути стимулювальною системою, що мотивує співробітників шукати нові, розумні способи поведінки та роботи. Корпоративні культури, орієнтовані на створення і використання знань, потребують як макроуправління (політика і програми, що охоплюють усю організацію), так і мікроуправління (облік субкультур та індивідуальних відмінностей).

Щоб знання створювалося й застосовувалося, його мають передавати та спільно використовувати, а це значною мірою залежить від характеру відносин між індивідуумами та групами. Не позбавлене підстав твердження, що впровадити техніку й технологію для ефективного доступу до корпоративних інформаційних ресурсів для інформаційної взаємодії, групової роботи набагато легше, ніж розвивати культуру співпраці. Тому так важливо підтримувати будь-які рухи в цьому напрямі й організаційні форми. Більш високий рівень довіри між співробітниками підсилює та прискорює потоки знання. Якщо співробітники тяжіють до неформального обміну знаннями в цій чутливій до контексту обстановці, то акцент на корпоративні сховища даних, бази знань та електронні комунікації може виявитися не кращим рішенням. Створення та підтримка в цьому випадку тематичних співтовариств різної спрямованості може в ряді випадків дати велику користь.

Корпоративну культуру формують і вона є результатом сукупної дії індивідуумів. Насправді корпоративна культура – це накопичена сума внесків індивідуумів, минулих і справжніх співробітників організації. "Психологічний контракт" індивідуумів (їхні думки про те, що вони винні організації та що організація винна їм) змушує їх, а не тільки керівництво організації шукати, знаходити та видозмінювати корпоративну культуру для кращого обслуговування із психологічного контракту. Досить згадати девіз "психологічного контракту", який кандидат у президенти Д. Ф. Кеннеді запропонував американському суспільству: "Не питай, що країна зробила для тебе. Запитай себе, що ти зробив для країни". Тож громадські та корпоративні інтереси, обов'язки й турботи також можуть бути сильним стимулом для окремих індивідуумів, груп та організацій.

У процесах обміну неявними знаннями, встановленні кордонів між особистим і корпоративним знанням мають місце певні проблеми. Прогресивна система управління знаннями організації має в цьому відношенні виходити з розуміння, що неявне знання залишається в головах індивідуумів і є їхнім особистим знанням, тоді як результат його застосування: інноваційні ідеї, стратегії, рішення, продукція, створена структурними підрозділами протягом оплачуваного часу, – стають корпоративними ресурсами, організаційними знаннями.

Корпоративна культура діє, таким чином, як посередник між особистісним та організаційним знанням, визначаючи, які знання належать організації, а які – особистостям і групам. Правила, за якими діє цей посередник, мають мінімізувати ситуації, коли співробітники не налаштовані передавати свої знання в корпоративну базу знань, оскільки бояться втратити на них право власності. Не важливо чи з боку авторських прав, чи моральних і матеріальних винагород, носії явних знань не мають відчувати цього страху. У таких питаннях корпоративна культура організації має бути гарантом справедливості.

Підприємства й організації, прагнучи до саморозвитку і вдосконалення, освоєння нових сфер діяльності та зміцнення своїх позицій, мають постійно адаптуватися до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища. У ході адаптації вже встановлені системи та відпрацьовані схеми управління можуть зазнавати змін. Персонал організації також підпадає під такі перетворення, які, зазвичай, є незрозумілими та лякаючими. Це призводить до дискомфорту в роботі, зниження продуктивності праці та підвищення невдоволення персоналу управлінськими рішеннями. Розуміючи, що людські

ресурси стали одними з найважливіших ресурсів організації, управління нововведеннями й адаптація персоналу до них є однією із ключових проблем, що стоять перед сучасною організацією.

П. Сенге – директор Центру організаційного навчання у школі менеджменту MIT Sloan – запропонував організаціям, що навчаються, домогтися формування процесу безперервних змін, упровадити систему заміни старого на нове [241]. Незважаючи на те що деякі організації вже намагалися здійснити організаційні перетворення й розробили план реформ для подолання труднощів, у процесі реалізації через непередбачувані перешкоди та непродумані моменти зіткнулися з безліччю труднощів. Неможливо передбачити розуміння і здійснення кардинальних змін співробітниками, їхні адаптивні здібності та ступінь участі в докорінних змінах. У результаті, багато хороших організаційно-реформаторських заходів не знаходять повноцінної практичної реалізації, а результати таких змін не досягають очікуваних цілей. Дослідження американського BusinessWeek [222] показали, що 75 % корпоративних злиттів і поглинань стають повним провалом. Для цього необхідно підвищити правильне розуміння співробітників радикальних змін, щоб кардинальні зміни на підприємстві були більш ефективними, та підвищити ступінь схвалення й адаптаційну здатність співробітників до кардинальних змін для досягнення запланованих цілей організації.

Процес адаптації в організації, зазвичай, розуміють як взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому введенні співробітника у процес виробництва в нових для нього умовах праці та відпочинку. Під новими умовами мають на увазі психофізіологічні, професійні, організаційно-адміністративні, економічні чи побутові. Безліч організацій відходять від лінійно-функціональної організаційної структури до більш гнучких і схильних до змін: матричних, дивізіональних і проектних – змінюють корпоративну культуру, упроваджують нові технології у процес виробництва. Усі ці зміни, безумовно, ведуть до успішної роботи організації. Однак деяким співробітникам коштує чималих зусиль включитися в роботу після змін, тому західні дослідники почали розглядати застосування адаптаційних методів у менеджменті ще з 1980-х рр. минулого століття і зараз цей напрям активно вивчають як західні дослідники, так і вітчизняні.

Головною метою радикальних змін підприємства є не втілення різних передових теоретичних моделей управління, а підвищення рівня ефективності роботи організації, що можна досягти, завдяки підвищенню можливостей безперервних змін для організаційної адаптації до зовнішнього

середовища, отримуючи конкурентні переваги та поглибленням ідейного розуміння особового складу організації й ефективним застосуванням людських ресурсів. Розвиток організації – це глобальний процес, який неможливо здійснювати без персоналу та високого рівня його лояльності. Без активної участі та співпраці працівників складно впровадити радикальні зміни, оскільки зміни будуть провальними. Таким чином, у першу чергу, організації необхідно змінювати співробітників підприємства, адаптуючи їх до перетворень.

МакДональд, Сігел, А. Макманус і деякі інші вчені у своїх дослідженнях прийшли до того, що на тлі радикальних змін головним фактором, що впливає на успішну реалізацію перетворень, є сприйняття та ставлення співробітників до змін. Сприйняття співробітниками організаційних змін багато в чому визначено їх власною поведінкою і відносинами, таким чином, когнітивні зміни співробітників є важливим фактором для успішної реалізації перетворень. Кнудсен зазначає, що в умовах організаційних реформ, певний вплив на співробітників може мати робочий розпорядок і робоче середовище, що може знизити організаційні зобов'язання [211; 247; 249].

Організаційні перетворення неминуче роблять на співробітників психологічний вплив і викликають стрес, породжують у співробітників думки про невизначеність майбутнього організації, зниження стабільності робочого процесу, зміцнюють відчуття важливої ролі службовців, таким чином, довіра до підприємства у свідомості співробітників падає, що значно підриває спочатку стабільні регламентовані відносини між співробітником та організацією. Підрив організаційних зобов'язань призведе до неправильного ставлення працівника до роботи і робить негативний вплив на його працездатність, а негативні думки викликають протидію радикальним змінам.

Одну з найперших теорій організаційних змін було розроблено в 40-х роках відомим американським прихильником доктрини менеджеризму Левіном, за яким слідували дослідження з аналізу основних факторів організаційних перетворень, аналіз організаційних змін і зовнішнього середовища (Брудерер, Сінгх, Дортен, Керролл, Тревіс, Чжао, Ян, Лелієрт, Геффен). Останніми роками підприємства у процесі радикальних перетворень зіткнулися з реальними проблемами, деякі з яких не можуть бути вирішені за допомогою теорії організаційних змін. За таких обставин усе більше уваги зосереджено на впливі когнітивного сприйняття співробітників і їхньої поведінки в умовах радикальних перетворень на підприємстві. У сучасних дослідженнях основну увагу приділяють сприйняттю організаційних змін,

які тягнуть за собою робочий тиск на працівників, якість виконання їхніх обов'язків, задоволення від роботи та інші наслідки радикальних змін. Усе більш важливим постає питання про частоту здійснення радикальних змін і як вимірювати цю здатність. Продумана система оцінювання може стимулювати підвищення можливостей організаційних змін підприємства, що в умовах зростальної конкуренції на ринку підвищить стійкість підприємств. Під час здійснення радикальних перетворень підприємства можуть зіткнутися з безліччю перешкод, зокрема в особі співробітників, що буде мати істотний вплив на успіх запроваджених змін. Якщо організаційні зобов'язання співробітників організації відносно низькі, то вони не будуть брати активну участь у радикальних перетвореннях.

Поняття "сприйняття радикальних перетворень" головним чином складається з розуміння співробітниками особистих законних інтересів, прийняття завдань радикальних перетворень, усвідомлення їхніх переваг, прийняття компенсації благополуччя співробітників, розуміння адаптивних здібностей працівників, усвідомлення перспектив розвитку за допомогою радикальних змін, прийняття ступеня участі в докорінних змінах, а також віри співробітників у свої сили в умовах радикальних змін. Спираючись на дослідження Уодделл і Сохала прийняття організаційних змін можна розподілити на такі 4 аспекти, як: прийняття завдань радикальних змін; розуміння ролі участі в них; усвідомлення особистих інтересів і розуміння перспектив майбутнього розвитку. Прийняття завдань радикальних перетворень – як організація розробляє план реформ або організація перебуває у процесі перетворень, чи потрібна участь співробітників в організаційних змінах, чи усвідомлюють ефективність організаційних перетворень, розуміння ролі участі в перетвореннях (наприклад, чи бажають співробітники організації висловлювати свою точку зору з питань реформ у процесі радикальних перетворень; чи бажають брати участь в організації, підготовці та консультації; чи здатні мати співчутливі наміри в перетвореннях і схвалювати ситуацію, що склалася), усвідомлення особистих інтересів (наприклад, чи усвідомлюють співробітники у процесі радикальних перетворень ситуацію щодо своєї посади, оплати праці, пільги інших змін тощо), розуміння перспектив майбутнього розвитку (наприклад, чи усвідомлюють співробітники організації свої майбутні перспективи кар'єрного зростання та інші можливості після організаційних перетворень).

Адаптація персоналу – це процес ознайомлення, пристосування працівників до змісту й умов трудової діяльності, а також до соціального середовища організації. Адаптація є однією зі складових частин управління

персоналом. Цей термін застосовують як до нових співробітників, які найняті ззовні, так і до співробітників, що переміщуються на нову посаду в порядку внутрішньої ротації. Адаптація, пристосування організму, індивідуума, колективу до мінливих умов середовища або до своїх внутрішніх змін, що приводить до підвищення ефективності їхнього існування та функціонування.

Адаптацію персоналу розподіляють на такі види:

виробнича – професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна, санітарно-гігієнічна;

позавиробнича – адаптація до позапромислового спілкування з колегами, адаптація в період відпочинку.

Усі види адаптації взаємопов'язані між собою. Умовно процес адаптації персоналу можна розподілити на чотири основних етапи:

1. Оцінювання рівня підготовленості працівника. Це стосується тих випадків, коли співробітник має не тільки спеціальну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших підприємств, період його адаптації буде мінімальним.

2. Практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками та вимогами, які до нього висувають із боку організації. У ході здійснення загальної програми орієнтації часто зачіпають такі основні питання, як:

загальне уявлення про організацію, її цілі, пріоритети, проблеми;

політика організації;

оплата праці;

додаткові пільги;

охорона праці та дотримання техніки безпеки.

3. Дієва орієнтація, тобто пристосування працівника до свого статусу, включення в міжособистісні стосунки з колегами та керівництвом.

4. Функціонування, характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Із метою подолання труднощів, а також підвищення ефективності процесу пристосування, в організаціях створюють систему адаптації персоналу. Ця система містить комплекс заходів, які дозволяють співробітнику вийти на необхідний рівень продуктивності з мінімальними втратами для нього самого та для організації.

Під час управління процесом адаптації співробітників до змін необхідно дотримуватися певних принципів. Принцип прогресивності засновано на тому, щоб методи та способи управління адаптацією постійно змінювалися. Їх необхідно формувати, відповідно до методик, що розробляють

та використовують у всьому світі, постійно вдосконалювати, залежно від вимог навколишнього середовища, навчатися передових зарубіжних і вітчизняних практик.

Принцип безперервності процесу управління адаптацією полягає в тому, що працівникові необхідно постійно пристосовуватися до мінливих умов діяльності організації, намагатися задовольняти нові вимоги посади та навколишнього середовища.

Підхід до управління адаптацією має бути комплексним, тобто необхідно враховувати взаємозв'язок усіх факторів, що впливають на процес адаптації.

Оперативність управління системою адаптації означає своєчасне ухвалення рішень із контролю, аналізу та вживання заходів, які усунуть певні несприятливі відхилення від необхідного результату.

Принцип перспективності полягає в тому, що під час формування системи адаптації до змін і нововведень необхідно враховувати перспективи розвитку організації.

Оптимальність створення системи адаптації передбачає, що існує кілька варіантів побудови цієї системи та необхідно вибрати прийнятний і раціональний варіант саме для цієї організації, що перебуває в поточному положенні.

Управління адаптацією необхідно здійснювати найбільш простими способами без шкоди для основного результату.

Принцип погодженості має на увазі взаємодію та злагоджену співпрацю різних структурних підрозділів, а також рівнів ієрархії. Злагоджена взаємодія необхідна для ефективної роботи з досягнення поставлених цілей і стратегії організації.

Наявність системи адаптації надає такі переваги для організації:

- підвищення ефективності роботи співробітника, прискорення процесу виходу працівника на необхідний рівень продуктивності;

- налагодження або підтримання позитивних відносин у колективі;

- запобігання серйозним помилкам, які могли б зробити нові співробітники;

- скорочення витрат часу досвідчених працівників на надання допомоги новому співробітнику у процесі виконання ним посадових обов'язків;

- мінімізацію плинності кадрів.

Наявність системи адаптації надає такі переваги для співробітника:

- налагодження відносин у колективі;

швидке вливання в робочий процес, набуття нових навичок і здобуття знань;

зниження тривожності й невпевненості перед наріканнями з боку керівництва, пов'язаними з невмінням виконувати поставлені завдання так само швидко, як і інші співробітники;

зіставлення очікуваних умов роботи співробітника з його реальною діяльністю;

зниження страху співробітника бути звільненим під час випробувального терміну.

Система адаптації повинна мати чітку організацію та регламентацію. Залежно від підготовки нового співробітника, його психологічних якостей і спеціальності, термін адаптації може становити від декількох місяців до півроку.

Welcome-тренінг – це початкове ознайомлення співробітника із загальними відомостями про організацію, із її історією, продуктами, послугами, структурою та культурою.

Програма адаптації, яка регламентує заходи й терміни навчання співробітника, відповідає за те, яким навичкам і у якій послідовності навчається працівник, які обов'язки починає виконувати в першу чергу, а також допомагає адаптуватися співробітнику в колективі.

Система наставництва – це залучення досвідченого працівника для допомоги новому співробітнику.

Система атестації за підсумками адаптаційних заходів – це чіткий порядок оцінювання нового співробітника, зрозумілий як керівництву, так і йому самому.

Особливим завданням первинної адаптації є пристосування співробітників до специфічної корпоративної культури організації. Цей вид адаптації називають соціальною або соціально-психологічною. Ураховувати наявність корпоративної культури необхідно для того, щоб використовувати позитивні сторони цієї культури і, навпаки, нейтралізувати ті, що заважають реалізації організаційних цілей.

Первинну адаптацію співробітника визнають найбільш складним етапом входження в організацію, через що розвивається конфлікт між сформованими моделями поведінки та новими вимогами навколишньої дійсності. Зарубіжні дослідники для полегшення входження людини в організацію у процесі організаційної соціалізації окремо виділяють орієнтацію персоналу, яка охоплює ряд заходів, за допомогою яких новачки отримують

інформацію про організацію. Процес орієнтації має таке ж функціональне навантаження, як і первинна адаптація персоналу, що вивчають вітчизняні дослідники. Протягом цього періоду людина повинна зрозуміти та прийняти/відхилити відведену йому організаційну роль. Таким чином, первинна адаптація персоналу, насправді, стає вирішальним і базовим етапом організаційної соціалізації загальної адаптації новачка, у результаті якої особа засвоює відповідні знання та навички, необхідні для прийняття/відхилення певної моделі поведінки на підприємстві. За успішної підготовки цього процесу поведінку людини у складній багатофункціональній динамічній системі (що становить організація) будуть визначати правила, відповідні її корпоративній культурі.

Оцінювання роботи персоналу є однією з найважливіших функцій управління персоналом у будь-якій сучасній організації, адже кожен керівник хоче знати, наскільки ефективно працюють його співробітники та як можна підвищити цю ефективність. Оцінювання персоналу дозволяє виявити та розкрити потенціал кожного співробітника і спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей організації. Важливість оцінювання пов'язано з ефективністю роботи всього підприємства, адже саме воно створює основу для вирішення питання про те, кого та для вирішення якого завдання буде використано. У провідних організаціях оцінювання стало важливою складовою усієї системи менеджменту, це дозволяє зазирнути в майбутнє та визначити шанси розвитку кадрового потенціалу.

Оцінювання персоналу має на меті вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме такого виду діяльності, яким він займається, виявити рівень його потенційних можливостей, із метою оцінювання перспектив зростання, а також розроблення кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики; це комплексна система визначення цінності цього працівника на основі вивчення його особистісного потенціалу, якостей і здібностей, ставлення до роботи, готовність до виконання різних обов'язків та потенціалу його розвитку [149].

Періодичне здійснення оцінних заходів та отримання різноманітної діагностичної інформації підвищує ефективність процесу управління людськими ресурсами й одночасно полегшує досягнення декількох цілей: адміністративної, інформаційної та мотиваційної [16; 128; 201].

Адміністративних цілей досягають через реакцію адміністрації підприємства на підсумкові результати оцінювання, на результати ефективності праці оцінюваних працівників. Переважно, за правильної комплексної

організації процедури оцінювання її похідними є кар'єрне зростання як наслідок підтвердження професійного рівня та кваліфікації на обійманій у цей момент посаді й одночасно як спосіб заохочення працівника за досягнуті результати в діяльності, переведення на іншу роботу як наслідок виявлення здібностей і як спосіб більш точного використання працівника, відповідно до його можливостей, створення умов для його подальшого кар'єрного зростання, планування професійного розвитку та кар'єри як наслідок виявлення слабких і сильних сторін та професійних якостей оцінюваних, що дозволяє підготувати індивідуальні плани розвитку і спланувати подальшу кар'єру співробітників організації, планування професійного навчання та розвитку після виявлення в ході оцінювання прогалів у компетентностей і уміннях кожного працівника, а також для створення умов у межах підвищення кваліфікації персоналу, ухвалення обґрунтованих рішень про винагороду, кар'єрного зростання.

Інформаційні цілі забезпечують реалізацію потреби оцінюваних співробітників у знанні оцінювання ступеня ефективності своєї праці, а також слугують підставами для зміни трудової поведінки співробітників і їхнього приведення у відповідність до вимог організації.

Мотиваційні цілі забезпечують позитивний вплив на мотивацію працівників, оскільки оцінку отримує оцінюваний зворотний зв'язок за результатами оцінювання, що є найважливішим мотивом поведінки та підвищення ефективності діяльності.

Під час організації та здійснення оцінювання особливого значення надають пошуку надійних методів оцінювання, а так само розробленню відповідних оцінних технологій і процедур. Водночас інформація, отримана за допомогою застосовуваних оцінних технологій, може враховувати й охоплюють різні аспекти діяльності та поведінки людини в організації. Фахівці з оцінювання персоналу виділяють чотири типи значущої діагностичної інформації про співробітників організації, які можна в загальному вигляді описати таким чином [165; 176]:

1. Інформація про успішність діяльності конкретного працівника. Отримання такого роду інформації ґрунтується на методах і технологіях ділового оцінювання персоналу, право на володіння якими є в переважній більшості фахівців у сфері оцінювання [16; 128; 201].

2. Інформація про індивідуально-психологічні особливості працівника, наявність якої дозволяє судити про його потенційні здібності. Отримання цього типу інформації засновано на використанні психодіагностичних

процедур, методи яких широко представлені у вітчизняних і зарубіжних публікаціях [18; 152].

3. Інформація про типові способи поведінки працівника й особливості взаємодії людей у групі під час вирішення загального завдання. Отримання цієї інформації засновано на використанні процедур експертного оцінювання, щодо змісту та технології здійснення яких не існує єдиної думки.

4. Інформація про кадровий (управлінський) потенціал організації загалом, що ґрунтується на зіставленні першого, другого і третього типів інформації з цілями, особливостями та перспективами розвитку самої організації [40].

Рішення про отримання того чи того типу інформації ухвалюють, залежно від цілей і точності оцінювання, а так само залежно від категорії оцінюваного персоналу. Водночас, під час організації та здійснення оцінювання керівників, мало оперувати даними, отриманими в межах тільки одного підходу. На сьогодні ускладнення діяльності й потреба у збиранні перерахованих раніше типів інформації визначає відхід від розуміння змісту процесу оцінювання персоналу як фрагментарного використання традиційних методів і потребує включення цих методів у єдину комплексну технологію соціально-психологічної діагностики кадрового потенціалу організації.

Водночас названі раніше цілі не можуть бути досягнуті без додаткових умов, до яких можна зарахувати таке [7; 40; 163]. Оцінювання має бути комплексним та охоплювати різні аспекти діяльності й поведінки працівника в організації. Оцінювання має бути періодичним і ретельно спланованим заходом, передбачуваним та неминучим для співробітників. Система оцінювання та її результат мають бути максимально об'єктивними та сприйматися співробітниками як справедливі. Критерії оцінювання мають бути заздалегідь відомі, відкриті та зрозумілі співробітникам. Для досягнення цієї мети можлива участь оцінюваних у процесі формування критеріїв у період підготовки оцінних процедур. Саме оцінювання має бути відокремлено від критики, а зворотний зв'язок за його результатами повинні здійснювати за максимально доброзичливих умов для того, щоб залучити працівника до конструктивного обговорення виявлених прогалин і недоліків у роботі. Працівників повинні оцінювати, незалежно від приватної думки як співробітників організації, так і зовнішніх спостерігачів. На результати оцінювання не мають впливати так звані ситуативні фактори (настрої, минулі успіхи й невдачі, стан оцінюваних у момент оцінювання тощо). Оцінні заходи мають природним чином убудовувати в систему кадрової роботи організації.

Виходячи зі сказаного раніше, очевидно, що створити об'єктивну збалансовану систему оцінювання персоналу в організації не так просто.

Основним елементом будь-яких оцінних технологій, обов'язковою умовою надійності й достовірності досягнутих результатів є діяльність із формування критеріїв оцінювання. До того ж обов'язково мають враховувати особливості виявів корпоративної культури підприємства, у якій здійснюють оцінювання персоналу. Корпоративна культура є інтегральною характеристикою організації. У термінах корпоративної культури описують норми, правила та принципи комунікації між співробітниками всередині організації, систему цінностей і зразків поведінки, ставлення до виконуваної діяльності, систему заохочень і покарань, способи оцінювання результатів діяльності тощо. Ці норми, принципи та правила становлять узагальнену модель що поділяє персонал організації, яка формує певні очікування співробітників від керівництва, і визначальні межі допустимої трудової поведінки та виконання обов'язків [176].

У межах концепції управління персоналом виділяють чотири типи корпоративної культури: органічну, підприємницьку, бюрократичну та партисипативну. Кожна з них пов'язана з типом спільної діяльності та типом управління – характеристикою того, як і хто ухвалює рішення і яким способом їх реалізують [165; 176]. У разі переважання органічної корпоративної культури співробітники є виконавцями, включеними в сімейний тип відносин. Вони стурбовані в основному соціальними потребами та позитивно реагують на ініціативи керівництва в тому випадку, якщо воно враховує соціальні потреби своїх підлеглих. Сенс трудової діяльності працівники бачать радше не в самій роботі, а в соціальних відносинах, що складаються в процесі праці. Діяльність персоналу організації орієнтована на загальну ідею підприємства, робоча обстановка комфортна та сприятлива для роботи, лідерство ґрунтується на створенні та впровадженні у простір організації поділюваних співробітниками поглядів про напрям загального руху. Керівник користується довірою персоналу, для якого він вища інстанція, тому основний важіль управління – це авторитет керівника. Підлеглі очікують участі керівника у вирішенні їхніх особистих проблем і готові перекласти на нього всю відповідальність за результат їхньої спільної діяльності. Основний критерій оцінювання співробітників у такому підрозділі з боку керівника – особиста відданість. Тип управління пов'язано з колективістською управлінською формою, яка передбачає одноособове ухвалення рішень лідером колективу.

У разі переважання підприємницької корпоративної культури працівники, переважно, цікавляться в основному своїми особистими цілями й байдужі до традицій, цінностей і специфічних завдань організації. Основним важелем управління, впливу на персонал слугують гроші, основним же мірилом ефективності персоналу є ринок. Співробітники очікують від керівництва надання свободи дій для виконання покладених на них завдань, оплачених, відповідно до витрачених зусиль і отриманого прибутку, а також виконання обіцянок щодо пільг і величини заробітної плати. У такому середовищі ефективно працюють активні, ініціативні та агресивно налаштовані працівники, які беруть участь у жорстких конкурентних відносинах із колегами, що, з одного – створює атмосферу підвищеної тривожності в колективі, з іншого боку, змушує працівників трудитися з максимальним ступенем ефективності. Відповідальність за результат діяльності беруть на себе ті, хто готовий іти на ризик заради досягнення результату. Організація керується вільною ініціативою співробітників, лідерство ґрунтується на досвіді й авторитеті керівника, повсякденну роботу виконують і видозмінюють кожен по-своєму, а конфлікт із керівництвом вважають виявом індивідуальності працівника. Рішення виробляють співробітники, незалежно один від одного, робоча обстановка збудливо-тривожна та наповнена творчими можливостями для розвитку бізнесу. Тип управління характеризується ринковою управлінською формою, рішення у якій ухвалюють, відповідно до законів ринку.

У разі переважання бюрократичної корпоративної культури головним важелем управління є силовий вплив, що здійснюють на основі наказів і покарань. Організація функціонує під впливом сильного керівництва, лідерство ґрунтується на владі й положенні, функції та відповідальність закріплюють за співробітниками. У такому середовищі бажання й інтереси окремих людей підкоряються інтересам організації, ділове спілкування часто є обмеженим і підпорядкованим певним правилам, інформація недоступна для більшості співробітників, а робоча обстановка стабільна, безпечна та передбачувана. Будь-які рішення ухвалює вище керівництво, за критику дій керівництва карають, контроль за діяльністю персоналу комплексний і постійний. Накази ефективного керівника в цій корпоративній культурі не обговорюють, працівники дисципліновані, технологічні, старанні, але часто безініціативні та можуть ефективно працювати у межах закріплених за ними чітко описаних обов'язків. Тип управління пов'язано з бюрократичною управлінською формою, за якої рішення ухвалює вище керівництво.

За партисипативної корпоративної культури колектив спрямовано на досягнення загальнокомандного результату. Організація керується всебічними обговореннями ключових питань, комунікації насичені та відкриті, проблеми вирішують на основі тісної взаємодії й рівноправності, а конфлікти розкривають для відкритого та конструктивного їхнього вирішення. У такому середовищі концентруються фахівці, які прагнуть до власного особистісного та професійного розвитку і добре розуміють, що кожен поодинці здатний зробити набагато менше, ніж за роботи у групі. У таких підрозділах активно розвивають співробітництво і взаємодопомогу, люди беруть участь в обговоренні та ухваленні рішень і готові працювати заради досягнення цілей, які перебувають за межами їхніх власних інтересів. Працівники розглядаються керівництвом як партнери, здатні ефективно працювати та бути корисним джерелом інформації для оптимізації діяльності. Тип управління в подібному середовищі характеризується демократичною управлінською формою, пов'язаною із встановленням демократичних, але обов'язкових для виконання законів, що є основним важелем управління.

У підрозділі з переважанням тієї чи тієї корпоративної культури відповідним чином мають формувати і змістовну частину критеріїв оцінювання персоналу. Формуванню критеріїв оцінювання передують процедура аналізу діяльності оцінюваних. Основною вимогою до аналізу діяльності є обов'язкове врахування специфіки корпоративної культури, аналіз специфіки вирішуваних завдань і вивчення схем взаємодії, що використовують в організації. Якщо ж діяльність по ряду причин не може бути піддана аналізу, то здійснюють її проектування та моделювання, а потім розробляють критерії оцінювання. Можна виділити кілька основних підходів до формування критеріїв оцінювання [166; 176]:

- через опис кінцевого результату діяльності співробітників;
- через створення ідеальної моделі особистості, вивченні психологічного портрета успішного співробітника на цій посаді;
- через вивчення вимог до посади й аналіз нормативних документів;
- за допомогою використання методів професіографії;
- через використання процедур експертного оцінювання.

Послідовність дій зі створення критеріїв оцінювання має такий вигляд [40; 128]:

- 1) формування аналітичної групи;
- 2) аналіз діяльності оцінюваних;
- 3) виділення окремих якостей, дій, особливостей поведінки;

- 4) формування критеріїв оцінювання;
- 5) експертне оцінювання критеріїв керівництвом підприємства;
- 6) затвердження переліку критеріїв оцінювання.

У результаті роботи з формування критеріїв створюють модель з описом вимог до працівника й умов його успішності та надалі розробляють програму здійснення оцінних процедур.

У практиці діяльності кадрових служб із різним ступенем ефективності використовують два підходи до оцінювання управлінського складу організації. Особистісний підхід передбачає оцінювання особистості керівника, його особистісних і ділових якостей. Ситуативний підхід містить вивчення результатів роботи працівника, витрати праці, складність праці. Основна теза особистісного підходу полягає в тому, що працівник, який володіє комплексом професійно значущих особистісних якостей, буде, безумовно, ефективним у роботі [176]. Наявність же необхідних знань, умінь і навичок істотно підвищує ймовірність його успішності. В аспекті особистісного підходу до оцінювання працівників проводять дослідження стилів управління, вивчення психологічних якостей найбільш успішних менеджерів і розробляють найрізноманітніші управлінські тести.

Фахівці бачать своє завдання у складанні психологічного портрета посадової особи за допомогою методів психодіагностики й експертного оцінювання і стверджують, що судити про здібності, ресурси та можливості особистості лише за результатами праці не тільки складно, але й навряд чи можливо. До того ж не всяка праця може бути нормовано виміряна. Прихильники ситуативного підходу стверджують, що люди з різними особистісними особливостями часто роблять однотипні дії та ухвалюють однакові рішення, демонструючи схожий стиль поведінки й керівництва. Водночас близькі за особистісними якостям люди можуть ухвалювати різні рішення і по-різному поводитися в однакових умовах. Один з основних постулатів цього підходу полягає в тому, що оплачують у кінцевому результаті працю, а не наявність якостей, і що оцінювання якостей особистості завжди суб'єктивна, а результати праці об'єктивно можуть бути враховані та виміряні. Тому під час оцінювання керівників використовують принцип моделювання різних виробничих та управлінських ситуацій і рішення про ефективність діяльності оцінюваного ґрунтується на висновках експертів про ступінь успішності рішення запропонованих завдань. Результат роботи висловлюють не тільки через підсумки діяльності підрозділу, але й через вивчення соціально-економічних умов праці підлеглого персоналу, до яких зараховують

рівень оплати праці, ступінь вираженості трудової мотивації персоналу, наявність конфліктів, і використовують механізми їхнього вирішення. У межах кожного з перелічених раніше підходів створено й розробляють відповідні методи оцінювання.

На сьогодні існує декілька технологій оцінювання керівників, кожна з яких має свої переваги та недоліки. У той же час найбільш складним заходом є конструювання критеріїв і процедур оцінювання саме управлінського персоналу організації, що зумовлено цілим рядом причин. Об'єктивно управлінська діяльність у багатьох своїх виявах не підлягає регламентації та нормуванню, отже, виникають серйозні труднощі з формування критеріїв оцінювання, а використання стандартного набору професійно значущих якостей керівника не дає бажаного результату.

Ефективність управлінської діяльності ґрунтується не тільки на професійних знаннях, уміннях і навичках, але й на готовності та здатності застосовувати ці знання, їх вміння і навички у мінливій ситуації. На сьогодні у традиційних підходах до оцінювання не існує надійного інструменту для вимірювання цих параметрів особистості. Водночас у будь-якій організації є керівники, які мають потенційну готовність до ефективної управлінської діяльності на наступному в управлінській ієрархії рівні, але через ряд причин не використовують цей потенціал. Виявлення таких перспективних працівників і надання їм умов і можливостей для реалізації себе в іншій якості є досить значущим, але важко здійсненним заходом за допомогою традиційних методів оцінювання.

На сьогодні достатньою мірою розроблено й реалізовано на практиці кілька комплексних технологій оцінювання управлінського персоналу, до яких можна зарахувати ділове оцінювання персоналу, атестацію, конкурс, технологію Assessment Center (один із методів комплексного оцінювання персоналу, заснований на використанні взаємодоповнювальних методик, орієнтований на оцінювання реальних якостей співробітників, їхніх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців). На сьогодні асесмент-центр є одним із найбільш точних методів оцінювання компетентності співробітників.

Список використаних джерел

1. Агеев В. С. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров / В. С. Агеев, Т. Ю. Базаров, В. С. Скворцов. – Москва : Изд-во МГУ, 1986. – 12 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 384 с.
3. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 224 с.
4. Азрилиян А. Н. Большой экономический словарь / А. Н. Азрилиян ; под ред. А. Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – Москва : Институт новой экономики, 2008. – 1472 с.
5. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – Москва : Альпина Паблишер, 2002. – 288 с.
6. Акимова И. М. Промышленный маркетинг / И. М. Акимова. – Киев : Изд-во "Знання" ; КОО, 2000. – 296 с.
7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф ; пер. с англ. под ред. В. И. Данилова-Данильяна. – Москва : Прогресс, 1985. – 328 с.
8. Аксенова Е. А. Технология конкурсного набора в современном кадровом менеджменте : учеб.-метод. пособ. / Е. А. Аксенова. – Москва : ИПК РФ, 2002. – 111 с.
9. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т. Е. Андреева // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – Сер. 8. – Вып. 2 (№ 16). – С. 33–50.
10. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях / Т. Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4 (№ 2). – С. 25–48.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 416 с.
12. Антонов В. Г. Эволюция организационных структур / В. Г. Антонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 25–31.

13. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 832 с.

14. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.

15. Бабіна Н. І. Корпоративна культура як сфера менеджменту готельних підприємств / Н. І. Бабіна // Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю в контексті регіональної економіки : збірник наукових праць Академії управління та інформаційних технологій "АРІУ" / за ред. д-ра економ. наук П. Гудзя. – Бердянськ : АУІТ "АРІУ", 2006. – С. 115–117.

16. Бажин И. И. Управление изменениями : компакт-учебник / И. И. Бажин. – Харьков : Консум, 2006. – 384 с.

17. Базаров Т. Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т. Ю. Базаров, Х. А. Беков, Е. А. Аксенова. – Москва : ИПК ГС, 1995. – 46 с.

18. Бала О. І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О. І. Бала ; Національний університет "Львівська політехніка". – Львів, 2009. – 20 с.

19. Балашов Ю. К. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю. К. Балашов // Энергетическое строительство. – 1992. – № 6. – С. 12–15.

20. Балика О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин : автореф. дис ... канд. екон. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / О. Г. Балика ; Київський національний університет ім. В. Гетьмана. – Київ, 2014. – 20 с.

21. Барневик П. Глобальные силы перемен / П. Барневик // Инвестиции в России. – 1999. – № 6. – С. 7–17.

22. Батлер Р. Принятие решений / Р. Батлер // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – С. 55–87.

23. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец.

08.06.01 "Економіка, організація та управління підприємствами" / Т. В. Бауліна ; Міжнародний науково-технічний університет. – Київ, 2004. – 20 с.

24. Башук Т. О. Доцільність формування організаційної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудєва // Маркетинг і менеджменту інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179–184.

25. Беляева Е. Е. Культурная интеграция как основная стратегия культурной политики Европейского Союза : монография / Е. Е. Беляева. – Москва : МПГУ, 2012. – 98 с.

26. Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь: англо-русский / Дж. Блэк. – Москва : ИНФРА-М ; Изд-во "Весь мир", 2000. – 840 с.

27. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 816 с.

28. Бондаренко М. Ф. Моделирование и проектирование бизнес-систем: методы, стандарты, технологии : учеб. пособ. / М. Ф. Бондаренко, С. И. Маторин, Е. А. Соловьева. – Харьков : Компания СМІТ, 2004. – 272 с.

29. Бондаренко Ю. Эффективное управление compliance-рисками: системный подход и критический анализ / Ю. Бондаренко // Корпоративный юрист. – 2008. – № 6. – С. 31–32.

30. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – Москва : Книжный мир, 1999. – 895 с.

31. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 107–113.

32. Велика К. В. Організаційно-економічна складова управління розвитком інноваційно-орієнтованого промислового підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / К. В. Велика ; Одеський національний політехнічний університет. – Одеса, 2014. – 23 с.

33. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Экономистъ, 2006. – 670 с.

34. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 512 с.

35. Гарретт Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 332 с.

36. Гітельман Л. Д. Перетворюючий менеджмент. Лідерам реорганізації і консультантам з управління : навч. посіб. / Л. Д. Гітельман. – Москва : Дело, 1999. – 496 с.
37. Глиненко Л. К. Проектирование организационных структур управления / Л. К. Глиненко, Е. В. Лужко. – Київ : Нора-Друк, 2005. – 728 с.
38. Гордієнко Л. Теоретико-методологічні аспекти генезису трансформаційного менеджменту / Л. Гордієнко // Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування "Торгівля і ринок України". Вип. 14. Том. I / голов. ред. О. О. Шубін. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – С. 249–253.
39. Государственный сектор промышленности в системе экономического регулирования / Н. Г. Чумаченко, Л. Г. Червова, Л. М. Кузьменко и др. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2003. – 316 с.
40. Грачёв Н. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации / Н. В. Грачёв. – Москва : Дело, 1993. – 207 с.
41. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. "Менеджмент". – Вып. 4. – 2002. – С. 76–94.
42. Грішнова О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість / О. А. Грішнова. – Київ : Знання-Прес, 2007. – С. 176–186.
43. Грішнова О. А. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства / О. А. Грішнова, А. В. Науменко // Економіка і управління. – 2010. – № 1. – С. 33–35.
44. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли ; пер. с англ. – Москва : Дело, 2000. – 376 с.
45. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – Москва : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
46. Дафт Р. Организационная теория и дизайн / Р. Дафт, Д. Мерфи, Х. Уилмотт. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 640 с.
47. Денисов В. Т. Управление адаптивным развитием промышленных предприятий : монография / В. Т. Денисов, О. В. Грищенко, А. В. Слюсарев ; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2007. – 276 с.
48. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 1 / [редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – Київ : Академія, 2000. – 864 с.

49. Занковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособ. для вузов по спец. "Организационная психология" / А. Н. Занковский. – Москва : Флинта ; МПСИ, 2000. – 648 с.
50. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – Москва : Генезис, 2001. – 752 с.
51. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Системный подход / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – Москва : Генезис, 2011. – 848 с.
52. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 320 с.
53. Карпов А. Управление корпоративной культурой: гармония ради успеха / А. Карпов // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 12. – С. 12–18.
54. Клейнер Г. Б. Институциональные аспекты реформирования промышленных предприятий / Г. Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 4. – С. 24–30.
55. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов // РАН. – Москва : Экономика, 1997. – 288 с.
56. Клейнер Г. Б. Предприятие как фактор институциональной стабильности / Г. Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 108–111.
57. Клейнер Г. Б. Предприятие – упущенное звено в цепи институциональных преобразований в России / Г. Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 104–109.
58. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия / Г. Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2002. – № 10. – С. 47–69.
59. Клейнер Г. Б. Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний / Г. Б. Клейнер // Свет России, 2005. – № 4. – С. 30–48.
60. Клейнер Г. Б. Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя / Г. Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2000. – № 5. – С. 62–74.
61. Ковтун О. С. Формування корпоративної культури господарської організації в умовах транзитного суспільства / О. С. Ковтун // Український соціум. – 2013. – № 3. – С. 54–62.
62. Колобов О. А. Европа: проблемы интеграции и развития : монография. В 2-х т. Т. 1. История объединения Европы и теория европейской

интеграции / О. А. Колобов ; под общей редакцией академика О. А. Колобова. – Нижний Новгород : ФМО/ИСИ ННГУ ; Изд-во АГПИ им. А. П. Гайдара, 2008. – 408 с.

63. Коломойцев В. Э. Универсальный словарь экономических терминов : учеб. пособ. / В. Э. Коломойцев. – Киев : Молодь, 2000. – 415 с.

64. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : научное издание / кол. авторов [Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова]. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.

65. Корпоративное управление и саморегулирование в системе институциональных изменений / А. Д. Радыгин, Р. М. Энтов, И. В. Межеряупс, П. Шевцов. – Москва : ИЭПП, 2006. – 461 с.

66. Корпорації: управління та культура : монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренев, І. В. Мажура. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.

67. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для Вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі. – Київ : Стандарт, 2005. – 302 с.

68. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс = A Framework for Marketing Management / Ф. Котлер, К. Л. Келлероку ; пер. с англ. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 480 с.

69. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер ; пер. с англ. – Москва : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 256 с.

70. Коттер Дж. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации / Дж. П. Коттер. – Москва : Олимп-Бизнес, 2017. – 917 с.

71. Коэн Д. С. Суть перемен. Путеводитель: Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Д. С. Коэн. – Москва : Олимп-бизнес, 2007. – 320 с.

72. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища : монографія / Є. Ю. Кузькін. – Київ : Зовнішня торгівля, 2008. – 236 с.

73. Лепейко Т. І. Дослідження особливостей організаційних змін на машинобудівних підприємствах / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 15 – 16 листопада 2010 року) // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 17 (93). – С. 51–53.

74. Лепейко Т. І. Забезпечення розвитку підприємства шляхом управління організаційними змінами / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – № 4, Т. 2. – С. 20–24.

75. Лепейко Т. І. Підхід до визначення готовності організації до організаційних змін / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Методологія та практика менеджменту на порозі 21 століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали V міжнародної науково-практичної конференції" (Полтава, 13 – 14 травня 2010 року). – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – С. 76–78.

76. Лепейко Т. І. Підхід до стратегічного планування організаційних змін на підприємствах машинобудування / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Ліберманівські читання : економічна спадщина та сучасні проблеми : монографія / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В. С., д-ра екон. наук, проф. Кизима М. О., канд. екон. наук, доц. Зими О. Г. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. ; ВД "ІНЖЕК", 2009. – С. 199–210.

77. Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Д. Майстер ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 239 с.

78. Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика / Л. М. Малярець. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 384 с.

79. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / під заг. ред. чл.-кор. НАН України Б. М. Данилишина. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2009. – 308 с.

80. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. М. А. Майорова. – Москва : Дело, 1999. – 800 с.

81. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент : в 2-х т. Т.2 / П. Милгром, Дж. Робертс ; [пер. с англ. под ред. И. И. Елисейевой, В. Л. Тамбовцева. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2004. – 422 с.

82. Миллер Дж. Программы и структура поведения. Подробное описание модели Т–О–Т–Е / Дж. Миллер, Е. Галантер, К. Прибрам. – Москва : Изд-во "Класс", 2000. – 228 с.

83. Миллер С. Успешная реализация стратегических решений / С. Миллер, Д. Уилсон, Д. Хиксон // Long Range Planning. – 2004. – Vol. 37. – No. 3. – P. 201–218.

84. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : Инфра-М, 2001. – 480 с.
85. Мильнер Б. Управление знаниями: первые итоги, уроки перспективы / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 6 – С. 37–46.
86. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.
87. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.
88. Наливайко А. П. Рационализация стратегического выбора хозяйствующих субъектов / А. П. Наливайко // Бизнес Информ. – 2010. – № 11. – С. 58–63.
89. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 228 с.
90. Новый философский словарь / уклад. А. А. Грицанов ; 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : Интерпрессервис ; Книжный Дом, 2001. – 1280 с.
91. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи ; пер. с англ. – Москва : ЗАО "Олимп – Бизнес", 2003. – 384 с.
92. Об акционерных обществах : Закон Украины № 514-VI от 17 сентября 2008 года // Информационно-аналитическая газета "Налоги и бухгалтерский учет". Будущее акционерных обществ. – 13.11.2008 г. – № 91 (1171). – С. 2–43.
93. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – Москва : Финстатинформ, 1997. – 432 с.
94. Організація системи формування механізму інноваційного забезпечення економічної безпеки конкурентоздатного підприємства : монографія / В. М. Гончаров, Д. В. Солоха, В. Ю. Припотень, Я. В. Васьковська. – Донецьк : СПД Купріянова В. С., 2010. – 416 с.
95. О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору : письмо Банка России от 06.02.2012 г. № 14-Т // Весник банка России. – 2012. – № 7 – С. 32.
96. Отенко В. И. Исследование организационных изменений предприятий Харьковского региона / В. И. Отенко, Н. Е. Беляева

// Бизнес-Информ : Науковий інформаційний журнал. – Харьков. – 2007. – № 10 (2). – С. 52–59.

97. Отенко В. И. Стратегическая направленность управления организационными изменениями / В. И. Отенко, Н. Е. Беляева // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Випуск 33-1 (128). – Донецьк : ДонНТУ, 2008. – С. 48–54.

98. Отенко В. И. Теоретические аспекты формирования управленческих знаний / В. И. Отенко // Бизнес-Информ. – 2010. – № 12. – С. 123–125.

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

100. Отенко В. І. Аналіз факторів ухвалення стратегічних рішень в системі корпоративних відносин підприємств / В. І. Отенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технічного університету. Серія "Економічні науки". – 2009. – Вип. 25, ч. 3, Т. 2. – С. 167–173.

101. Отенко В. І. Аналітичні аспекти ухвалення стратегічних рішень : монографія / В. І. Отенко, І. П. Отенко // Наукове видання Ліберманівські читання: економічна спадщина та сучасні проблеми / під заг. ред. Пономаренка В. С., Кизима М. О., Зими Г. О. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. ; "ІНЖЕК", 2009. – С. 211–226.

102. Отенко В. І. Концептуальні засади реалізації стратегічних змін на підприємстві / В. І. Отенко, О. В. Гронь // Научный журнал "Культура народов Причерноморья". – 2011. – № 209. – С. 45–47.

103. Отенко В. І. Методологічні основи ухвалення стратегічних рішень / В. І. Отенко // Господарський механізм: сутність, структура, подальше вдосконалення на сучасному етапі : матеріали міжнародної науково-практичної конференції 18 – 19 квітня 2008 року. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – С. 21–23.

104. Отенко В. І. Особливості інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України / В. І. Отенко, Р. П. Громика // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 34–39.

105. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 336 с.

106. Отенко В. І. Стратегічні концепти ухвалення управлінських рішень / В. І. Отенко // Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали IV

Міжнар. наук.-практ. конф. 1 – 16 травня 2008 року. Ч. 1. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2008. – С. 132–134.

107. Отенко В. І. Теоретико-методологічні аспекти формування системи адаптивного управління підприємством / В. І. Отенко, О. М. Колодіна // Економіка розвитку. – Харків : Вид. ХНЕУ. – 2009. – № 1 (49). – С. 77–80.

108. Отенко В. І. Типологія стратегічних рішень в управлінні підприємством / В. І. Отенко // Управління розвитком : збірник наукових статей. – Харків : ХНЕУ. – 2010. – № 6 (82). – С. 27–31.

109. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : научное издание / И. П. Отенко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.

110. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : научное издание / И. П. Отенко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.

111. Отенко І. П. Валідізація адаптивності процесів розвитку підприємства / І. П. Отенко, Т. В. Олійник // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 215. – С. 96–99.

112. Отенко І. П. Методичний підхід до оцінювання рівня корпоративної культури машинобудівних підприємств в процесі організаційних змін / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк // Моделювання регіональної економіки. – 2015. – № 1 (25). – С. 299–310.

113. Отенко І. П. Методичний підхід до формування корпоративної культури машинобудівних підприємств в процесі організаційних змін / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк // Моделювання регіональної економіки. – 2015. – № 2 (26). – С. 144–156.

114. Отенко І. П. Особливості корпоративної культури реалізації організаційних змін промисловими підприємствами / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк // Бізнес Інформ. – 2015. – № 10. – С. 396–402.

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

116. Отенко І. П. Стратегічне партнерство в міжнародному бізнес-середовищі / І. П. Отенко // Моделювання регіональної економіки : зб. наук. праць. – Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2015. – № 2 (26). – С. 214–222.

117. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія / І. П. Отенко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. – 180 с.

118. Отенко І. П. Формування предметної області дослідження потенціалу стратегічних змін підприємства / І. П. Отенко, Ю. В. Гапон // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 36, ч. 3. – С. 12–18.

119. Пасєка С. Р. Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків / С. Р. Пасєка // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи : зб. наук. праць. – 2006. – № 18. – С. 96–100.

120. Пашнюк Л. О. Теоретичні аспекти адаптації підприємства до ринкових умов господарювання / Л. О. Пашнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1 (67). – С. 76–81.

121. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 408 с.

122. Питання Національного антикорупційного комітету : наказ Президента України від 01.09.2011 р. № 890/2011 // Офіційний вісник України від 16.09.2011 р. – № 69. – С. 9. – Ст. 2622.

123. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – Москва : Прогресс, 1986. – 559 с.

124. Пономаренко В. С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід : наукове видання / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, О. М. Беседовський. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 240 с.

125. Пономаренко В. С. Современные проблемы моделирования социально-экономических систем : монография / В. С. Пономаренко ; под ред. В. С. Пономаренко, Т. С. Клебановой, Н. А. Кизима. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2009. – 440 с.

126. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 328 с.

127. Правдива Л. Удосконалення корпоративного управління в банках та управління комплаєнс-ризиком / Л. Правдива // Вісник НБУ. – 2011. – № 7. – С. 10–13.

128. Пригожин А. И. Социология современной организации / А. И. Пригожин. – Москва : ЮНИТИ, 1995. – 148 с.

129. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення : Закон України № 3207-VI

від 7 квітня 2011 року // Офіційний вісник України від 20.06.2011 р. – № 44. – С. 30. – Ст. 1765.

130. Про загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій : Закон України № 1676-1V від 9 квітня 2004 року // Урядовий кур'єр. – 07.05.2004 р. – № 85. – С. 10.

131. Про засади запобігання і протидії корупції : Закон України № 3206-VI від 7 квітня 2011 року // Офіційний вісник України від 20.06.2011 р. – № 44. – С. 9. – Ст. 1764.

132. Про затвердження Державної програми щодо запобігання і протидії корупції на 2011 – 2015 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2011 р. – № 1240 // Офіційний вісник України. – 2011. – № 94. – Ст. 3431.

133. Про інноваційну діяльність : Закон України № 40-IV від 4 липня 2002 року // Урядовий кур'єр. – 07.08.2002 р. – № 143. – С. 10.

134. Про ратифікацію Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції : Закон України № 251-V від 18.10.2006 р. // Офіційний вісник України від 15.11.2006 р. – № 44. – С. 10. – Ст. 2938.

135. Про роботу підприємств машинобудування у Харківській області // Інформаційний бюлетень Головного управління статистики у Харківській області. – Харків : Головне управління статистики у Харківській області, 2014. – 28 с.

136. Про утворення Національного антикорупційного комітету : наказ Президента України від 26.02.2010 р. № 275/2010 // Офіційний вісник Президента України від 27.02.2010 р. – № 9. – С. 10. – Ст. 246.

137. Психологическая диагностика в управлении персоналом : учеб. пособ. для сотрудников кадровых служб / под ред. Е. А. Климова. – Москва : Изд-во РПО, 1999. – 184 с.

138. Пустовалова Е. Эффективный комплаенс для успешного бизнеса / Е. Пустовалова // Ремедиум. – 2012. – № 4. – С. 8–11.

139. Радугин А. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления / А. А. Радугин, К. А. Радугин ; Воронежский государственный архитектурно-строительная академия. – Воронеж : Высшая школа предпринимателей, 1995. – 195 с.

140. Раевнева Е. В. Управление развитием предприятия: методологический аспект / Е. В. Раевнева // Бизнес Информ. – 2006. – № 3. – С. 49–54.

141. Раевнева О. В. Адаптивное управление поведением предприятия: категориальный базис / О. В. Раевнева, Е. Н. Кучерук // Бизнес Информ. – 2007. – № 6. – С. 122–130.
142. Раєвнева О. В. Концептуальні основи проблеми розвитку підприємств / О. В. Раєвнева // Моделювання регіональної економіки : зб. наук. пр. – Івано-Франківськ : Плай, 2005. – № 8. – С. 56–65.
143. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.
144. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; под ред. Н. Д. Эриашвили ; пер. с англ. – Москва : Аудит ; ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
145. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта / С. Энтони, М. Джонсон, Дж. Синфилж, Э. Олтман ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблицерз ; Изд-во "Юрайт", 2011. – 346 с.
146. Рынок подшипников. Текущая ситуация и прогноз 2015 – 2019 гг. // Alto Consulting Group, 2014. – 173 с.
147. Семенова Н. С. Правовое регулирование научной деятельности, культуры и образования в ЕС / Н. С. Семенова // Правовые основы экономического и социального регулирования ЕС. – Волгоград : ВолГУ, 2010. – С. 427–447.
148. Семикіна М. В. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку / М. В. Семикіна // Социально-экономические аспекты промышленной политики : сб. науч. тр. ; Ин-т экономики пром-ти НАН Украины. – Донецк, 2007. – Т. 2. – С. 120–128.
149. Семикіна М. В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці : монографія / М. В. Семикіна ; Кіровоградський нац. техн. ун-т. – Кіровоград : МАВІК, 2004. – 145 с.
150. Семикіна М. В. Соціальні пріоритети працівника і система корпоративних цінностей підприємства / М. В. Семикіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2007. – № 9 (15), ч. 2. – С. 189–193.
151. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 375 с.

152. Спенсер М. Компетенции на работе / М. Лайл, М. Спенсер, С. Спенсер-мл. ; [пер. с англ.]. – Москва : НИРО, 2005. – 384 с.
153. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. – Москва : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1995. – 123 с.
154. Стельмашенко О. В. Сутність та специфіка стратегічного управління корпоративною культурою підприємства / О. В. Стельмашенко // Перспективи розвитку науки в сучасному світі : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Краків 29 – 31 березня 2012 року). – Краків : Sp.zo.o. "Diamond trading tour", 2012. – С. 28–29.
155. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; [пер. с англ.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 384 с.
156. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 256 с.
157. Терехова А. Г. Трансформация комплаенса и риск-менеджмента в системе внутреннего контроля / А. Г. Терехова // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2011. – № 1. – С. 28–32.
158. Тищенко А. Н. Механизм формирования стратегии развития машиностроительных предприятий / А. Н. Тищенко, Е. В. Ревенко // Бизнес Информ. – 2006. – № 3.– С. 41–49.
159. Тойнби А. Дж. Постыжение истории / А. Дж. Тойнби ; пер. с англ. – Москва : Айрис-пресс, 2006. – 640 с.
160. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент, искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Т. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
161. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление : учеб. пособ. для вузов / Н. Н. Тренев. – Москва : ПРИОР, 2000. – 240 с.
162. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трифилова. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
163. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина. – Москва : ЮНИТИ, 1998. – 421 с.
164. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 1200 с.
165. Управління інноваціями / за ред. А. І. Сухорукова. – Київ : Вид. дім "Комп'ютерпрес", 2003. – 208 с.

166. Ушаков К. М. Подготовка управленческих кадров образования / К. М. Ушаков. – Москва : Сентябрь, 1997. – 272 с.
167. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Политиздат, 1991. – 560 с.
168. Философский энциклопедический словарь / [сост. Е. Ф. Губский, Г. В. Кораблева, В. А. Лутченко]. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 570 с.
169. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / под общ. ред. А. Н. Тищенко. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2007. – 376 с.
170. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер ; пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – Москва : Книгописная палата, 2002. – 264 с.
171. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура / Г. Л. Хаєт. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 423 с.
172. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.
173. Харрингтон Дж. Х. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Х. Харрингтон ; авт. вступ. ст. и науч. ред. Л. А. Конарева ; сокр. пер. с англ. – Москва : Экономика, 1990. – 272 с.
174. Хміль Ф. Кластерний аналіз як основа об'єктивної стратифікації підприємств / Ф. Хміль, І. Наконечна // Економіка України. – 2006. – № 4. – С. 29–33.
175. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу ; пер. с англ. – Харьков : Изд-во "Гуманитарный центр", 2007. – 392 с.
176. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл ; под. общ. ред. И. В. Андреевой ; пер. с англ. Е. Нектерова. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 508 с.
177. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия / М. Хучек. – Москва : Прогресс-Универс, 1992. – 342 с.
178. Цюцяк А. Л. Впровадження системи комплаєнс-контролю у вітчизняну систему незалежного фінансового контролю та аудиту / А. Л. Цюцяк, І. Л. Цюцяк // Економіка. – 2011. – № 3. – С. 200–206.
179. Чепелюк М. І. Аналіз промислових підприємств східного регіону України (на прикладі Харківської області): проблеми і перспективи розвитку

/ М. І. Чепелюк, А. М. Баланович // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2015. – № 16 (5), Т. 1. – С. 27–36.

180. Чепелюк М. І. Вплив корпоративної культури підприємства на реалізацію організаційних змін / М. І. Чепелюк // Наука сьогодні: теорія, методологія, практика : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Вроцлав, 28 – 30 вересня 2013 року). – Вроцлав : Sp.zo.o. "Diamond trading tour", 2013. – С. 28–29.

181. Чепелюк М. І. Дослідження змісту поняття "корпоративна культура" у відповідності до сучасних економічних реалій / М. І. Чепелюк // Економічний розвиток держави та регіонів в умовах трансформаційних змін : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 26 – 27 вересня 2014 року). – Дніпропетровськ : НО "Перспектива", 2014. – С. 125–126.

182. Чепелюк М. І. Методи формування корпоративної культури в процесі реалізації організаційних змін / М. І. Чепелюк // Науковий Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія : Економічна. – Львів : ЛьвДУВС, 2014. – Вип. 2. – С. 362–378.

183. Чепелюк М. І. Особливості організаційних змін на машинобудівних підприємствах Харківського регіону / М. І. Чепелюк // Соціально-економічний розвиток України та регіонів: проблеми науки та практики : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 22 – 23 травня 2015 року). – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2015. – С. 440–442.

184. Чепелюк М. І. Прагматичний та феноменологічний підходи до визначення сутності поняття "корпоративна культура підприємства" / М. І. Чепелюк // Фінансово-економічні та соціальні фактори розвитку міжнародних відносин : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 6 – 7 червня 2014 року). – Київ : ГО "Київський економічний науковий центр", 2014. – С. 40–42.

185. Чепелюк М. І. Роль корпоративної культури підприємства в концепціях організаційних змін / М. І. Чепелюк // Проблеми формування та реалізації конкурентної політики : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 19 – 20 вересня, 2013 року). – Львів : АртДрук, 2013. – С. 258–259.

186. Чепелюк М. І. Теоретичні основи корпоративної культури підприємства в процесах організаційних змін / М. І. Чепелюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Херсон : ВД "Гельветика", 2014. – № 7/3. – С. 204–209.

187. Чепелюк М. І. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття "корпоративна культура підприємства" / М. І. Чепелюк // Транснаціоналізація економічних систем: тенденції та перспективи розвитку : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Миколаїв, 18 квітня 2014 року). – Миколаїв : ВД "Гельветика", 2014. – С. 198–200.

188. Чепелюк М. І. Управління організаційними змінами підприємства в контексті сучасної парадигми стратегічного менеджменту / М. І. Чепелюк, Ю. В. Гапон // Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти : матеріали I міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 6 – 7 червня 2013 року). – Одеса : Атлант, 2013. – С. 86–87.

189. Чечетов М. Корпоративное управление в условиях экономической трансформации / М. Чечетов, О. Мендрул // Економіка України. – 2001. – № 4. – С. 10–18.

190. Чечетов М. В. Обґрунтування стратегії розвитку управлінських компетентностей підприємства / М. В. Чечетов, О. В. Денисюк // Проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С. 41–46.

191. Чумаченко Н. Г. Инвестиционная политика в Украине / Н. Г. Чумаченко, Л. Г. Червова, А. В. Пешко // Экономика промышленности. – 2002. – № 3. – С. 8–20.

192. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2002. – 192 с.

193. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2007. – 336 с.

194. Шемаева Л. Г. Когнитивная технология анализа и моделирования стратегического развития предприятия / Л. Г. Шемаева // Научные труды ДонНТУ. – 2005. – № 91. – С. 134–143.

195. Шемаева Л. Г. Преимущества и риски от международной научно-технической и производственной кооперации Украины в условиях членства в ВТО / Л. Г. Шемаева // Бизнес Информ. – 2010. – № 7. – С. 8–10.

196. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – Москва : ИНФРА-М, 1995. – 176 с.

197. Шипуліна Ю. С. Організаційно-економічні передумови формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві / Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 100–113.

198. Широкова Г. В. Стратегическое предпринимательство: подходы к исследованию и российская практика / Г. В. Широкова, Л. С. Соколова

// Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия "Менеджмент". – 2011. – № 3. – С. 32–59.

199. Широкова Г. В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий – Майкл Бир и Нитин Нория (Гарвард)] / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 61–68.

200. Шнайдер Дитер И. Г. Введение в маркетинг технологий и высокотехнологичных товаров производственного назначения : учеб. пособ. для студ. инженерных и экономических спец., слушателей послевузовской системы обучения, аспирантов и специалистов / Дитер И. Г. Шнайдер ; Русск. изд. под ред. А. И. Грабченко. – Харьков : НТУ "ХПИ", 2003. – 456 с.

201. Шпенглер О. Закат Европы. Очерки морфологии мировой истории / О. Шпенглер ; пер. с нем. – Москва : Мысль, 1993. – 620 с.

202. Щедровицкий П. Г. Организационное проектирование в системе управленческой деятельности / П. Г. Щедровицкий // Системное управление – проблемы и решения. – Москва : Концепт, 1998. – Вып. 9. – С. 37–43.

203. Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии / Я. Щепаньский. – Москва : Изд-во "Прогресс", 1969. – 240 с.

204. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под. ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – Санкт-Петербург : СпецЛит, 2000. – 588 с.

205. Элдридж Д. Социология организации / Д. Элдридж, А. Кромби. – Лондон : Allen&Unwin, 1974. – 248 с.

206. Юнг К. Г. Психологические типы / К. Г. Юнг. – Москва : Прогресс-Универс, 1955. – 600 с.

207. Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств : [монографія] / В. М. Ячменьова. – Сімферополь : Доля, 2007. – 384 с.

208. Adams Christopher. You are what you measure / Christopher Adams, Peter Roberts // Manufacturing Europe. – 1993. – No. 3. – P. 505.

209. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. / I. Adizes. – Englewood Cliffs New Jersey : Prentice Hall Inc., 1988. – 180 p.

210. Adler N. Organizational Development in Multicultural Environment / N. Adler // Journal of Applied Behavioural Science. – 1983. – Vol. 19, No. 3. – P. 349–365.

211. Angle H. L. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness / H. L. Angle, J. L. Perry // *Administrative Science Quarterly*. – 1981. – Vol. 26. – P. 1–15.
212. Barnett R. J. Global Reach: The Power of the Multinational Corporation / R. J. Barnett, R. E. Muller. – New York : Simon and Schuster, 1974. – 356 p.
213. Barnett W. Modeling internal organizational change / W. Barnett, G. Carroll // *Annual Review of Sociology*. – 1995. – Vol. 21, No. 1. – P. 217–236.
214. Bartlett C. A. Managing Across Borders / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 1989. – 245 p.
215. Bartlett Christopher A. Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose / Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal // *Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals* / edited by David Ulrich. – Boston, Mass : Harvard Business School Press, 1998. – 157 p. (The Harvard Business Review Book Series).
216. Bartlett Christopher A. Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management / Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal, Julian Birkinshaw. – 4th ed. – Burr Ridge, Ill : Irwin/McGraw-Hill, 2003. – 320 p.
217. Bettis R. The dominant logic: retrospective and extension / R. Bettis, C. Prahalad // *Strategic Management Journal*. – 1995. – Vol. 16, No. 1. – P. 5–14.
218. Burkart M. Large shareholders, monitoring, and the value of the firm / M. Burkart, D. Gromb, F. Panunzi // *Quarterly Journal of Economics*. – 1997. – No. 112. – P. 693–728.
219. Burkart M. Performance Pay, CEO Dismissal and the Dual Role of Takeovers / M. Burkart, K. Raff // *Journal of Finance*. – 2010. – No. 50 (5). – P. 1491–1515.
220. Burke W. W. Organization Development: A Process of Learning and Changing / W. W. Burke. – 2nd ed. – Reading, MA : Addison-Wesley, 1992. – 312 p.
221. Burke W. W. Organization Development: A Process of Learning and Changing / W. W. Burke. – 2nd ed. – Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1994. – 215 p.
222. Burke W. W. Organization change: What we know, what we need to know / W. W. Burke // *Journal of Management Inquiry*. – 1995. – No. 4. – P. 158–171.
223. Case Studies in Organizational Communication / ed. Beverly Davenport Sypher. – New York : The Guilford Press, 1990. – 278 p.

224. Chepelyuk M. Corporate culture is the most important factor in the success development of the Ukrainian enterprises / M. Chepelyuk // *Розвиток країн в умовах глобалізації: технологічні, економічні, соціальні і екологічні проблеми : матеріали II міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Тернопіль, 23–24 травня 2013 року)*. – Тернопіль : Крок, 2013. – С. 221–224.
225. Daum J. H. *Intangible Assets* / J. H. Daum. – Bonn : Galileo Press GmbH, 2002. – 220 p.
226. Eisenhardt K. *Dynamic Capabilities: What are They?* / K. Eisenhardt, J. Martin // *Strategic Management Journal*. – 2000. – Vol. 18. – P. 1105–1121.
227. Ellstrom P. E. *The many meanings of occupational competence and qualification* / P. E. Ellstrom, E. C. Short // *Key qualifications in work and education* / W. J. Nijhof & J. N. Streumer (eds.). – Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1998. – P. 39–50.
228. *European Guide to Good Practice in Knowledge Management* / European Committee for Standardization. – Brussels : s. n., 2004. – 311 p.
229. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / R. E. Freeman. – Boston : Cambridge University Press, 1984. – 292 p.
230. Frydman R. *Small Privatization: The Transformation of the Trade and Services in the Czech Republic* / R. Frydman, A. Rapaczynski, J. Turkewitz. – London : CEU Press Hungary and Poland, 1994. – 97 p.
231. Frydman R. *The Ambiguity of Privatization and the Paths of Transition to a Private Property Regime* / R. Frydman // *Privatization in Eastern Europe: Is the State Withering Away?* / R. Frydman, A. Rapaczynski. – London : CEU Press, 1994. – 292 p.
232. Haan M. *The Effects of Takeover Threats on Shareholders and Firm Value* / M. Haan, Y. Riyanto // *Journal of Economic Behaviour & Organization*. – 2006. – No. 59. – P. 45–68.
233. Hall E. *Understanding Cultural Differences : Keys to Success in West Germany, France, and the United States Text* / Edward T. Hall, Mildred R. Hall. – Yarmouth : Intercultural Press, 1990. – 196 p.
234. Hambrick D. *Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes* / D. Hambrick, S. Finkelstein // *Research in organizational behavior* / L. L. Cummings, B. M. Staw (eds.). – Greenwich : s. n., 1994. – 406 p.
235. Heisig P. *Benchmarking Survey Results* / P. Heisig, J. Vorbeck // *Knowledge Management. Best Practices in Europe* / K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck (eds.) – Berlin : Springer, 2001. – 186 p.

236. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede. – S. I. : McGrawHill, 2010. – 576 p.

237. Hofstede G. Culture's Consequences Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations / G. Hofstede. – 2nd ed. – S. I. : Thousand Oaks, 2001. – 211 p.

238. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in WorkRelated Values / G. Hofstede. – Newbury Park, CA : Sage, 1991. – 208 p.

239. Holton E. F. Responsible leadership for Performance : A theoretical model and hypothesis / E. F. Holton, S. A. Lynham // Journal of Leadership and Organizational Studies. – San Francisco : Berrett-Koehler, 2000. – No. 6. – P. 1–16.

240. Ingaliata J. Leadership competencies to produce leadership brand / J. Ingaliata, D. Ulrich, N. Smallwood // Human Resource Planning. – 2000. – December. – P. 12–22.

241. Intelligent Decision Technologies / J. Watada, T. Watanabe, G. Phillips-Wren et al. // Proceedings of the 4th International Conference on Intelligent Decision Technologies (IDT'2012) Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg, 2012. – P. 35–45.

242. Ippolito F. Takeover Defenses, Firm-Specific Skills and Managerial Entrenchment / F. Ippolito. Unpublished working paper. – Oxford University. – New York : Mimeo, 2006. – P. 1–40.

243. Jensen M. CEO Incentives: It's Not How Much You Pay, But How / M. Jensen, K. Murphy // Harvard Business Review. – 1990.– No. 68 (3). – P. 138–153.

244. Jensen M. The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence / M. Jensen, R. Ruback // The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence. – 1983. – No. 2 – P. 5–50.

245. Kluckholn C. Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification / C. Kluckholn // Toward a General Theory of Action / T. Parsons, A. Shils (eds.). – 3rd Printing. – New York : Harper and Row, 1965. – 218 p.

246. Lewin K. Resolving Social Conflicts – Field Theory in Social Science / K. Lewin. – Reprinted edition. – New York : American Psychological Association, 1997. – 422 p.

247. Lichtenberg F. The Effect of Takeovers on the Employment and Wages of Central-Office and Other Personnel / F. Lichtenberg, D. Siegel

// NBER Working Papers, Inc. / National Bureau of Economic Research. – 1991. – No. 2895 (91) – P. 339–359.

248. Mayr E. What evolution is / E. Mayr. – New York : Basic Books, 2003. – 289 p.

249. McGuckin R. H. The Impact of Ownership Change: A View from Labor Market / R. H. McGuckin, S. V. Nguyen // International Journal of Industrial Organizations. – 2001. – No. 19. – P. 739–762.

250. Meyer C. B. Developing Capacity for Change / C. B. Meyer, L. G. Stensaker // Journal of Change Management. – 2006. – Vol. 1.6, No. 2. – P. 217–231.

251. Parry S. B. The Quest for Competencies: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study / S. B. Parry // Training. – 1996. – No. 33. – P. 48–56.

252. Peteraf M. Починаю тебе розуміти: теорія тотожності стратегічної групи / M. Peteraf, M. Shanle // Strategic Management Journal. – 1997. – Issue 18. – P. 165–186.

253. Pettigrew A. M. Context and action in the transformation of the firm / A. M. Pettigrew // The Journal of Management Studies. – Oxford, 1987. – Vol. 24, issue 6. – P. 649–671.

254. Pettigrew A. M. The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries / A. M. Pettigrew. – Oxford : Blackwell, 1990. – P. 217.

255. Poraca J. F. Конкурентні групи як когнітивні спільноти: дослідження шотландських виробників трикотажу / J. F. Poraca, H. Thomas, C. Baden-Fuller // Journal of Management Studies, 1989. – No. 26. – P. 397–416.

256. Porat M. The Information Economy / Marc U. Porat // Office of Telecommunications. Special Publications 77-12. – Washington, D. C. : Department of Commerce. – 1977. – No. 9. – P. 23–35.

257. Prodi R. Quoted in Shore, Inventing the "People's Europe": Critical Approaches to European Community Cultural Policy / R. Prodi // MAN. – 1993. – P. 701–704.

258. Proposed Draft American National Standard Knowledge Management Vocabulary // The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge-Based Economy : Vocabulary. – Tucson, AZ : GKEC/ANSI. Amin, S. – 2009. – 458 p.

259. Pustovalova E. Effective compliance for successful business / E. Pustovalova // Remedium. – 2012. – No. 4. – P. 8–11.

260. Reporting intellectual capital to augment Research, Development and Innovation in SMEs : Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. – Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2006. – 164 p.

261. Ronen S. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis / S. Ronen, O. Shenkar // *Academy of Management Review*. – 1985. – July. – P. 435–454.

262. Scharfstein D. The disciplinary role of takeovers / D. Scharfstein // *Review of Economic Studies*. – 1988. – No. 55. – P. 185–199.

263. Schwartz Howard. Matching Corporate Culture and Business Strategy / Howard Schwartz, Davis Stanley. – American Marketing Associations, 1981. – 436 p.

264. Shleifer A. A. Survey of Corporate Governance / A. A. Shleifer, R. Vishny // *Journal of Finance*. – 1997. – No. 52. – P. 737–783.

265. Shleifer A. Breach of trust in hostile takeovers / A. Shleifer, L. Summers // *Corporate Takeovers: Causes and Consequences* / A. J. Auerbach (ed.). – Chicago : Chicago University Press, 1988. – 57 p.

266. Stiglitz J. E. Globalization and its Disconnects / Joseph E. Stiglitz. – New York : Norton, 2002. – P. 202.

267. Teece D. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18. – P. 509–533.

268. Terpstra V. The Cultural Environment of International Business / V. Terpstra, K. David. – Cincinnati : South-Western Publishing, 1985. – P. 189.

269. Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations / D. Hickson, R. Butler, D. Cray et al. – New York : Jossey-Bass, 1996. – 313 p.

270. Van de Ven A. Explaining development and change in organization / A. Van de Ven, M. S. Poole // *Academy of Management Review*. – 1995. – Vol. 19. – P. 78–86.

271. Waddell D. Resistance: A Constructive Tool for Change Management / D. Waddell, A. S. Sohal // *Management Decision*. – 1988. – Vol. 1.36, No. 8. – P. 543–548.

272. Walton C. C. The Moral Manager / C. C. Walton. – Now York : Harper Business, 1988. – P. 197.

273. Zajac Mathieu. A Review and Meta-analysis, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment / Mathieu Zajac // *Psychological Bulletin* – 1995. – No. 108. – P.171–194.

274. Антикорупційний комітет з питань правосуддя та боротьби з організованою злочинністю [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.antikorkom.org.ua.

275. Всемирный экономический форум [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki>.

276. Гуманитарные технологии: аналитический портал [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://gtmarket.ru/ratings/global>.

277. Договор о Европейском Союзе (Маастрихт, 7 февраля 1992 года) (в редакции Лиссабонского договора от 13 декабря 2007 года) // Право Европейского Союза [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://eulaw.ru/treaties/teu>.

278. Дослідження Світового банку та Міжнародної фінансової корпорації "Doing business in a more transparent way", 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org>.

279. Економічний глосарій Всесвітнього банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.imf.org/external/np/term/rus/pdf/glossaryr.pdf>.

280. Єдиний інформаційний масив даних / Офіційний сайт Державної установи "Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України". – Режим доступу : www.stokmarket.gov.ua.

281. Інформаційні матеріали для слухання з питання "Про стан та законодавче забезпечення фінансування наукової і науково-технічної діяльності" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=54892>.

282. Інформація Всесвітнього економічного форуму "The Global Competitiveness Report" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>.

283. Кислинська В. О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності [Електронний ресурс] / В. О. Кислинська. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.html.

284. Комюніке Європейської Комісії "Про загальну антикорупційну політику ЄС по відношенню до корупції", 2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : eur-lex.europa.eu.

285. Конвенції Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.business-anti-corruption.ru/about-corruption/eu.

286. Конвенція ЄС з боротьби з корупцією серед державних службовців ЄС або посадових осіб країн-учасників 1997 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : europa.eu/legislation_summaries.

287. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінювання впливу корпоративної культури на діяльність організації / Д. С. Ліфінцев // Ефективна економіка. – 2011. – № 7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_7_20.

288. Новости подшипниковой отрасли [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.prompk.ru.

289. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] / С. И. Ожегов. – Режим доступа : <http://slovarozhegova.ru>.

290. Отенко І. П. Вибір стратегічних заходів формування корпоративної культури машинобудівних підприємств в процесі організаційних змін [Електронний ресурс] / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк // Ефективна економіка. – 2016. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4878>.

291. Офіційний портал органів виконавчої влади України. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

292. Офіційний сайт Верховної ради України / Законодавство України // Закон України "Про колективні договори і угоди". – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

293. Офіційний сайт Головного управління статистики в Харківській області. – Режим доступу : <http://uprstat.kharkov.ukrtel.net>.

294. Офіційний сайт Державного комітету статистики. – Режим доступу : <http://uprstat.gov.ua>.

295. Офіційний сайт державного концерну "Укроборонпром". – Режим доступу : <http://www.ukroboronprom.com.ua>.

296. Офіційний сайт Єдиного національного інформаційного агентства України "УКРІНФОРМ". – Режим доступу : <http://www.ukrinform.ua>.

297. Офіційний сайт індустріальної групи УПЕК. – Режим доступу : www.upes.ua.

298. Офіційний сайт ПАТ "Автрамат". – Режим доступу : www.avtramat.com.

299. Офіційний сайт ПАТ "Завод ім. Фрунзе". – Режим доступу : www.frunze.ua.

300. Офіційний сайт ПАТ "Завод "Південкабель". – Режим доступу : www.yuzhcable.com.ua.

301. Офіційний сайт ПАТ "Лозівський ковальсько-механічний завод". – Режим доступу : <http://www.lkmz.com>.
302. Офіційний сайт ПАТ РОСС. – Режим доступу : www.ross.com.ua.
303. Офіційний сайт ПАТ "Турбоатом". – Режим доступу : www.turboatom.com.ua.
304. Офіційний сайт Фонду державного майна України РВ ФДМУ по Харківській області. – Режим доступу : <http://www.spfu.gov.ua/ua/regions/kharkiv.html>.
305. Офіційний сайт ПАТ "Харверст". – Режим доступу : www.harverst.com.ua.
306. Офіційний сайт ПАТ "Харківське державне авіаційне виробниче підприємство". – Режим доступу : <http://www.ksamc.com>.
307. Офіційний сайт ПАТ "Харківський електроапаратний завод". – Режим доступу : <http://oooheaz.com>.
308. Офіційний сайт ПАТ "Харківський завод електромонтажних виробів № 1". – Режим доступу : <http://zemi.kharkov.ua>.
309. Офіційний сайт ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Червоний Жовтень". – Режим доступу : <http://www.plinfa.com/r/about.html>.
310. Офіційний сайт ПАТ "Харківський підшипниковий завод". – Режим доступу : www.harp.ua.
311. Офіційний сайт ПАТ "Хартрон". – Режим доступу : <http://www.hartron.com.ua/uk>.
312. Офіційний сайт ПАТ ХЕЛЗ "Укрелектромаш". – Режим доступу : www.helz.ua.
313. Офіційний сайт ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе". – Режим доступу : <http://www.xtz.ua>.
314. Офіційний сайт "SKF". – Режим доступу : <http://www.skf.com/ua/ru/index.html>.
315. Пастухова Е. А. Адаптация экономической системы к изменениям среды [Электронный ресурс] / Е. А. Пастухова. – Режим доступа : www.bogdinst.ru.
316. Пилипенко А. А. Інтеграційний розвиток підприємства в контексті інституціональної теорії / А. А. Пилипенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>.
317. Плигин А. А. Как превратить кризис в выигрыш или провести рефрейминг ситуации / А. А. Плигин // Вестник НЛП. – 2007. – № 26

[Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.allbest.ru/Knowledge.Allbest.ru/management/2c0a6.

318. Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві : наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 року № 127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>.

319. Про Національну антикорупційну стратегію на 2011 – 2015 роки : наказ Президента України від 21.10.2011 р. № 1001/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1001/2011>.

320. Про схвалення методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України : Постанова правління НБУ від 28.03.2007 р. № 98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07>.

321. Рынок подшипников – исследования подшипникового рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://expert-rating.ru/marketing_research/index.php?productID=830.

322. Сайерт Р. Поведенческая теория фирмы / Р. Сайерт, Дж. Марч [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ek-lit.agava.ru/avto003.htm#ch2>.

323. Статистика науки та інновацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm.

324. Статистичний щорічник "Харківська область у 2014 році" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kh.ukrstat.gov.ua>.

325. Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією Ради Європи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://conventions.coe.int>

326. Armenakis A. A. Making change permanent: A model for institutionalizing change [Electronic resource] / A. A. Armenakis, S. G. Harris, H. S. Field // Research in organization change and development / W. Pasmore & R. Woodman (Eds.). – 1999. – Vol. 12. – P. 97–128. – Access mode : <http://www.springerlink.com/content/r500n724h21014w0>.

327. Business week [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.bloomberg.com/businessweek>.

328. Daimler 'agrees \$185m fine' to settle US corruption investigation [Electronic resource]. – Access mode : www.guardian.co.uk/business/2010/mar/24/daimler-fine-corruption-investigation.

329. Derous E. De C-story: verhelderende verhalen... actuele stromingen en rode draden binnen de competentieliteratuur = The C-story: clarifying stories...

actual approaches and threads in competence literature [Electronic resource] / E. Derous. – May, 2000. – Access mode : <http://users.skynet.be/vocap>.

330. Global Corruption Barometer 2010 [Electronic recourse] / Transparency International, 2010. – Access mode : <https://www.transparency.org>.

331. GRECO: Україна не впоралася з корупцією [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.bbc.co.uk/ukrainian/news/2011/05/110528_corruption_ukr_eu.shtml.

332. Hills M. D. Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory [Electronic resource] / M. D. Hills // Online Readings in Psychology and Culture. – 2010 – No. 4(4) – Access mode : <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol4/iss4/3>.

333. Investment Climate in Ukraine as Seen by Private Businesses [Electronic resource] / International Finance Corporation. – 2011, 2010. – Access mode : www.ifc.org.

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи корпоративної культури (міжнародний і трансформаційний аспекти)	7
1.1. Корпоративна культура в міжнародному аспекті діяльності організації	7
1.2. Вплив європейських цінностей та орієнтирів розвитку на бізнес-культуру	22
1.3. Роль корпоративної культури трансформаційних перетворень.....	32
Розділ 2. Інструментарій корпоративної культури організаційних перетворень	45
2.1. Концептуальні моделі корпоративної культури організаційних перетворень.....	45
2.2. Культура і міжнародний менеджмент	59
2.3. Знання як ключовий елемент корпоративної культури реалізації змін.....	73
Розділ 3. Дослідження організаційних змін та корпоративної культури на прикладі вітчизняних машинобудівних підприємств у міжнародному бізнес-середовищі.....	87
3.1. Аналіз організаційних змін вітчизняних підприємств машинобудівної галузі.....	87
3.2. Стратегічне позиціонування підприємств у міжнародному бізнес-середовищі	103
3.3. Корпоративний сайт як інструмент формування корпоративної культури в міжнародному бізнес-середовищі	114
3.4. Оцінювання рівня корпоративної культури вітчизняних підприємств машинобудівної галузі.....	135
Розділ 4. Обґрунтування напрямів формування та розвитку корпоративної культури організації в умовах трансформаційних змін	154
4.1. Методичний підхід до формування та розвитку корпоративної культури в умовах трансформаційних змін	154
4.2. Культура стратегічного мислення.....	163
4.3. Методичне забезпечення формування корпоративної культури в умовах трансформаційних змін.....	170
4.4. Формування корпоративної культури реалізації організаційних змін на засадах адаптивної поведінки персоналу	192
Список використаних джерел.....	214

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Отенко Ірина Павлівна
Чепелюк Маргарита Ігорівна

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: МІЖНАРОДНИЙ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ

Монографія

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *І. П. Отенко*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *В. Ю. Степаненко*

План 2017 р. Поз. № 37-ЕНВ. Обсяг 243 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*