

**Kravchenko V. O.**

**Ph.D, professor**

*Odessa national economic university, Odessa, Ukraine*

**Кравченко В.О.**

**к.е.н., професор**

*Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна*

## **CORPORATE CULTURE IN ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CHANGES**

*The paper proved that corporate culture can be interpreted as a tool in the field of business management, which allows companies to manage staff and effectively implement change. Analysis of the concepts of organizational change has confirmed the importance of the role of corporate culture in the process of implementing changes in the company and overcoming resistance to change.*

*Keywords: corporate culture, the concept of organizational change resources, overcome resistance to change.*

*У статті визначено, що корпоративну культуру можна тлумачити як інструмент у сфері управління підприємством, який дозволяє керувати персоналом підприємства та ефективно здійснювати зміни. Аналіз концепцій організаційних змін довів важливість ролі корпоративної культури в процесі впровадження змін на підприємстві та подолання опору змінам.*

*Ключові слова: корпоративна культура, концепції організаційних змін ресурсами, подолання опору змінам.*

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми.** Досвід успішних компаній забезпечення конкурентних переваг культура не менш важлива, ніж структура й стратегія. Успішні організації здатні підкріплювати й зберігати сильну культуру. Зрозуміло, що розвиток неможливий без зміни корпоративної культури (КК), оскільки саме КК має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

Реалізація організаційних змін підприємства є складним завданням, так як будь-яка зміна зустрічає опір – небажання персоналу приймати щось нове. Рушійною силою реалізації змін виступає КК, яка об'єднує підприємство і персонал єдиною філософією, місією, стратегією розвитку, принципами,

цінностями, традиціями, створює репутацію в діловому світі, загалом формує власний образ організації, що відрізняє її від інших.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженню теоретико-практичних питань управління організаційними змінами присвячено наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених. Незважаючи на велику кількість науково-прикладних напрацювань в означеному напрямку дослідження, й досі простежується неоднозначність думок деяких вчених стосовно сутності управління організаційними змінами, окрім цього залишаються неформованими ключові підходи щодо управління організаційними змінами.

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

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

Досліджуючи питання організаційних змін, неможна не відмітити те, що корпоративна культура безпосередньо впливає на їх реалізацію. Так, К.Камерон і Р.Куїн в роботі «Диагностика и изменение организационной культуры» розглядають зміни як можливість «надати будь-чому іншого положення, задати

будь-чому інший напрямок або курс; зрушити від однієї позиції до іншої; модифікувати; трансформувати; замінити, перевести в іншу якість» [1].

У колективній монографії «Економика и менеджмент – 2013: перспективи интеграции та инновационного развития» Т.В. Гринько та Т.З. Гвініашвілі визначають, що процес управління організаційними змінами полягає, головним чином, у постійному коригуванні напрямів діяльності підприємства, оновленні його структури і пошуку нових можливостей [2].

У свою чергу, Л. Курдай і Б. Кляйнер вважають управління організаційними змінами постійним процесом вирівнювання підприємства з його місцем на ринку та підвищення його гнучкості та ефективності у порівнянні з конкурентами [3, с.14 – 22]. Але некоректно акцентувати увагу лише на впливі факторів зовнішнього середовища на процес управління організаційними змінами та не враховувати людський фактор.

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

Шеремет М. А в роботі «Управління змінами» виділяє кінцеву мету організаційних змін. як досягнення необхідних результатів, і здійснення успішних змін у соціальній інфраструктурі колективу [5];

В книзі «Задачі менеджменту в ХХІ віці» Пітер Друкер надає визначення поняття «управління організаційними змінами» як забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю на основі системи винагород, взаємовідносин з партнерами та внутрішньоорганізаційних відносин [6,с. 7].

Степаненко С. В. та Лукашев С. В. в статті «Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами» розуміють «управління організаційними змінами» як безперервний процес реалізації послідовних

етапів, серед яких: планування майбутніх організаційних змін, організація здійснення змін (у формі створення ініціативної групи та розробки програми змін), формування відповідного мотиваційного середовища з метою зменшення можливого опору змінам персоналу, регулювання та контроль впровадження організаційних змін, що дозволить нівелювати можливі ризики [7, с.296].

Д. Фрайлінгер та І. Фішер трактують зміни як «структурний процес, при якому рамкові умови визначаються людьми, що впливають на можливості їх сприйняття і здійснення інших дій» [8],

В монографії «Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти» Д.К. Воронков зазначає, що КК це фон діяльності, що виявляється при динамічних змінах структури або роді діяльності [9].

Як зазначає в роботі «Механізм формування і розвитку корпоративної культури» Г.М. Захарчин, зовнішнє середовище впливає як на корпоративну культуру, так і на організацію в цілому.

Зворотний зв'язок, необхідний для якісних змін, здійснюється саме через КК. В результаті зворотного зв'язку відбувається адаптація корпоративної культури до зовнішнього середовища, яке змінилося, а це, відповідно, потягне за собою зміни в різних аспектах діяльності підприємств [10].

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

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз концепції організаційних змін, доводить, що всі зміни в організації зачіпають не тільки основні і допоміжні процеси, а й персонал. Концепції передбачають, що можливо створити відтворену модель успішних змін, і що існують конкретні процеси і інструменти, які дозволяють впроваджувати зміни ефективно. Саме тому при зміні КК треба дотримуватися певних правил: поетапність змін; морально-психологічна підготовка всієї організації до змін; поступовість, але системність нововведення; узгодження нововведень із базовими

елементами КК; всезагальна згода на переоцінку корпоративних цінностей і зміну КК.

Як зазначають В. И. Отенко та Н. Е. Беляева «важливим у реалізації будь-яких змін є їх правильне, послідовне втілення. Тобто, необхідно сформувати КК на підприємстві, яка в готовила та сприяла легкому протіканню організаційних змін на підприємстві» [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. С. 139 – 143]. Основні види організаційних змін та характеристика аспектів, на які вони впливають надано у (табл. 1)

Таблиця 1

**Основні види організаційних змін та характеристика аспектів, на які вони впливають (доповнено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 139 – 143])**

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

До основних видів організаційних змін відносять зміни в управлінні, зміни у виробництві та збуті продукції, зміни кадрової політики та розвитку персоналу, зміни інформаційної політики. Зазначені види змін здатні ґрунтовно відтворювати основні елементи діяльності підприємства, які підлягають змінам прямо чи опосередковано. Зрозуміло, що підприємства з високим рівнем КК та сформованою культурою організаційних змін можуть ефективно здійснювати організаційні зміни, не боячись опору з боку персоналу та інших можливих впливів, а підприємство функціонує як цілісний організм.

Важливим напрямом методів підтримки КК підприємств є використання можливостей системи поширення знань, зокрема широке впровадження системи наставництва, адаптації нових працівників, підвищення кваліфікації. Реалізація таких заходів підвищує якість трудових ресурсів, ефективність комунікаційних процесів, мотивує персонал та підвищує лояльність працівників. З часом і під впливом обставин КК може зазнавати змін. Методи зміни культури організації співзвучні методам підтримки культури (рис. 1).



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

Зміна культури підприємства потребує проведення численних перетворень на різних рівнях та функціях підприємства: стратегії, персонал, організаційна структура, стилі управління, системі компенсації, засоби виробництва, комунікації тощо. При плануванні змін КК слід враховувати певні правила (узагальнено автором на основі джерел [15, 16]):

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

Проведене дослідження доводить, що КК можна тлумачити як інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоздатність підприємства та ефективно здійснювати зміни. Розгляд концепцій організаційних змін показав важливість ролі КК для вдалого впровадження змін на підприємстві. КК має чітко виражену орієнтацію на майбутнє, оскільки здатна забезпечити швидкі зміни.

### **Література:**

1. Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. —Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. —СПб: Питер, 2001. —320с.
2. Гринько Т. В. «Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития» : коллектив- ная монография / Т. В.

Гринько, Т. З. Гвиниашвили [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25](http://confcontact.com/2014_04_25)

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

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

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

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

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

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

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

10. Захарчин Г. М. Механізм формування і розвитку корпоративної культури. <http://nebotan.info/corporative/mechanism.php>

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

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



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

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

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

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