

Маргарита Ігорівна ЧЕПЕЛЮК

викладач кафедри економічного аналізу, Харківський національний
економічний університет ім. С.Кузнеця

E-mail: margo-ich@mail.ru

Ірина Павлівна ОТЕНКО

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічного
аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С.Кузнеця

E-mail: kafecan@hneu.edu.ua

ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Анотація. Стаття присвячено визначенню методичного підходу до формування корпоративної культури в процесі організаційних змін, оснований на послідовності процедур: оцінювання рівня корпоративної культури, визначення напрямів її формування та простору альтернатив, вибору пріоритетних заходів та методів (попередження протидії змінам, навчання персоналу, командної взаємодії, web-аналітики, внутрішнього контролю за реалізацією змін) та інструментарію формування корпоративної культури в процесі організаційних змін за рахунок розробленого комплексу заходів, які згруповані за альтернативами відповідно результатам оцінки їх пріоритетності по критеріям терміновості та простоти реалізації. Визначено важливість комплаєнсу у формуванні корпоративної культури в процесі організаційних змін, адже ризики невідповідності встановленим законам і процедурам в першу чергу впливають на реалізацію змін. Також не можна виключати протидію змінам, яка може проявлятися у конфлікті інтересів учасників планування та проведення змін, корумпованості підсистем підприємства, відмиванню коштів через реалізацію організаційних перетворень та інших ризиків, що завдають школи репутації підприємства. Обрані стратегічні заходи формування корпоративної культури машинобудівних підприємств в процесі організаційних змін дозволить забезпечити організацію процесів і своєчасність реалізації змін, комплексність рішень, що приймаються і стійкість підприємства в перехідний період розвитку.

Ключові слова: корпоративна культура, організаційні зміни, процес організаційних змін, опір змінам, інструментарій, комплаєнс.

THE CHOICE OF STRATEGIC ACTIVITIES FOR THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE ON THE INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Abstract. The article is devoted to formation of corporate culture in the process of organizational change based on sequence of procedures: evaluation of level of corporate culture, definition of directions of its formation and the space of alternatives, selection of priority activities and methods (prevention the resistance to change, staff training, team interaction, web-analytics, internal control over the implementation of changes) and tools of formation of corporate culture

in the process of organizational change at the expense of the developed complex of measures, which are grouped by the alternatives, respectively the assessment results of priority according to the criteria of urgency and ease of implementation. It should be noted the importance of compliance in the formation of corporate culture in the process of organizational changes, because the risk of non-compliance with established laws and procedures primarily affect the implementation of the changes. Also, we cannot exclude the resistance to change, which may manifest in the conflict of interests of participants in the planning and implementation of changes, corruption of subsystems of an enterprise, money laundering through the implementation of organizational change and other risks. Selected strategic activities of corporate culture development in the process of organizational change will allow the organization of processes and timeliness of change implementation, the complexity of decisions and the stability of an enterprise in transition.

Keywords: *corporate culture, organizational change, process of organizational change, resistance to change, toolkit, compliance.*

ВСТУП

Напряг формування корпоративної культури підприємства в повній мірі визначається послідовністю реалізації поставлених цілей діяльності підприємства, його стратегії та запланованих організаційних змін. В основі методичного підходу до формування корпоративної культури в процесі організаційних змін підприємства лежить оцінка поточної корпоративної культури підприємства та порівняння її із корпоративною культурою в процесі організаційних змін, а також подальший підбір найбільш ефективних стратегічних заходів.

Серед українських, російських та зарубіжних вчених питання корпоративної культури та здійснення організаційних змін досліджують Т.В. Бауліна, А.Е. Воронкова, С. Девіс. і Х. Шварц, М.С. Дороніна, Л. Елдрідж., Г.Б. Клейнер., А. Кромбі, Г. Морган., Г.В. Назарова, А.П. Наливайко, К. Прахалад, Л.В. Сате, В.А. Спивак., Г. Томас, Л.Г. Хаєт, Г. Хемел, Е. Шейн, Г.В. Широкова. Проте все ще існує широке поле для дослідження формування корпоративної культури саме в процесі реалізації організаційних змін підприємства.

Мета та завдання статті

Метою статті є вибір стратегічних заходів як одного з процедур методичного підходу до формування корпоративної культури в процесі організаційних змін

Виклад основного матеріалу дослідження

Специфіка поставлених завдань, що стоять у методичному підході направлена на комплексне освітлення корпоративної культури як процесу, що безпосередньо впливає на всі процеси, що відбуваються на підприємстві, зокрема проведення змін та підготовку підприємства до них. Так методичний підхід до формування корпоративної культури в процесі організаційних змін оснований на послідовності процедур оцінювання рівня корпоративної культури, визначення напрямів її формування та простору альтернатив, вибору пріоритетних заходів та методів формування корпоративної культури в процесі організаційних змін (попередження протидії змінам, навчання персоналу, командної взаємодії, застосування методів web-аналітики, внутрішнього контролю за реалізацією змін, тощо).

Результати оцінки корпоративної культури досліджуваних підприємств стали платформою для формування корпоративної культури організаційних змін підприємства. Так, оцінка корпоративної культури індустріальної групи «У.П.Е.К.» в складі якої розглядались організаційні зміни ПАТ «ХАРП», ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «Харверст» та ПАТ «ХЕЛІЗ», була проведена на основі виявлення достатності рівня корпоративної культури для проведення організаційних змін.

Проведений раніше аналіз процесів організаційних змін машинобудівних підприємств Харківської області та їх корпоративної культури показав, що формуванню корпоративної культури організаційних змін на підприємствах не приділяється достатня увага. Корпоративна культура досліджуваних підприємств й досі розглядається лише формально, деякі підприємства закріпили норми та принципи діяльності у корпоративному Кодексі, проте аналіз не виявив їх застосування на практиці. Так можна зробити висновок, що на досліджуваних підприємствах корпоративна культура склалась сама по собі, під впливом персоналу та

подій, що відбувалися, без чіткої послідовності дій та заходів для її формування [2]. Результати оцінки корпоративної культури ІГ «УПЕК» показали, що найбільш слабкою є культура кадрової та інформаційної політики. Окрім того, було проведено аналіз результатів в розрізі кожному структурному елементу корпоративної культури, які за результатами опитування набрали середній бал менше 3 (тобто саме ці проблеми повинні бути вирішені з метою формування корпоративної культури відповідно запланованим організаційним змінам).

Далі, відповідно до наведеного раніше переліку стратегічних заходів, було сформовано список альтернативних заходів для формування корпоративної культури організаційних змін ІГ «УПЕК». Всього відібрано 14 альтернативних заходів, які відображають культуру управління, культуру виробництва та збуту продукції, культуру кадрової політики та розвитку персоналу та інформаційної політики. Разом з тим, заявлені заходи є різноплановими завданнями, які вимагають витрат часу та коштів, а тому є складними для їх одночасної реалізації. Для вирішення зазначеної проблеми було запропоновано відібрати найбільш перспективні альтернативи. В основі відбору покладено два критерії «терміновість впровадження заходу, що впливає на якість формування корпоративної культури організаційних змін» та «простота реалізації альтернативного заходу з позиції витрат часу та коштів». Вибір здійснено на основі залучення 9 експертів, які були залучені і до оцінки корпоративної культури ІГ «УПЕК». Оцінки відповідають трьохпозиційній шкалі. Так, за критерієм терміновості 3 бали – найвища терміновість впровадження, 2 – середнє значення, 1 – не надто терміново (з впровадженням заходу можна почекати певний час). За критерієм простоти реалізації 3 бали – абсолютна ймовірність реалізації, 2 – альтернатива середньої важкості, 1 – витрати часу або коштів значно вище за очікуваний ефект. На наступному кроці було розраховано середнє значення оцінок експертів за кожною альтернативою, що представлено у табл. 1.

Таблиця 1.

Простір альтернатив для формування корпоративної культури в процесі організаційних змін ІГ «УПЕК»

№ з/п	Альтернатива	Результати розрахунків за критеріями, бали	
		Важливість	Простота реалізації
1	Створення системи навчання персоналу для підготовки до роботи в нових умовах	1,25	1,375
2	Надання необхідної інформації на корпоративному сайті	1,125	1,125
3	Створення командипровідників змін - одноступеневі, що підтримують намір проведення змін	2,5	2,5
4	Проведення роз'яснювальної роботи з намічених змін на підприємстві – організація проведення семінарів, зборів	2,375	1,625
5	Залучення неформального лідера- противника змін до планування процесу організаційних змін	1,625	2,75
6	Робота з інструментами Web-аналітики	2,875	1,5
7	Аналіз і класифікація причин і видів опорів	2,625	2,875
8	Розробка заходів для подолання різних видів опору змінам	2,25	2,625
9	Визначення філософії підприємства	1,375	2,75
10	Розробка програми адаптації персоналу до перетворень	2,75	1,75
11	Розробка процедури протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом	1,75	2,75
12	Створення мобільної версії сайту	1,375	1,625
13	Розробка процедури для ідентифікації нових бізнес-партнерів	1,625	2,375
14	Введення служби внутрішнього контролю, що виконує функцію моніторингу недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій, кодексів поведінки	2,5	1,5

За критерієм важливості коефіцієнт конкордації склав 62%, за критерієм простоти реалізації – 64%. На рис. 1. усі альтернативи зображено у двомірній площині, яку поділено на чотири квадранти – альтернативи, що не термінові та складні у реалізації (лівий нижній квадрант), альтернативи, з найвищою терміновістю, та складні для реалізації (правий нижній квадрант), альтернативи, що не термінові та достатньо прості у реалізації (лівий верхній квадрант) та термінові та легко реалізовані альтернативи (правий верхній квадрат).

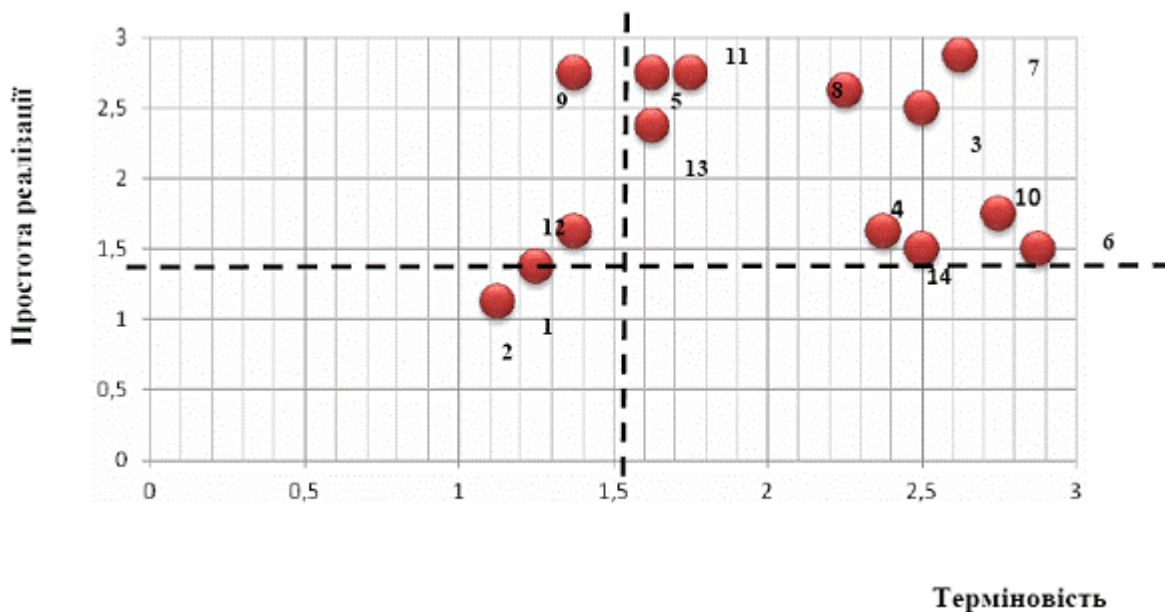


Рис. 1. Пріоритетність стратегічних заходів формування корпоративної культури організаційних змін ІГ «УПЕК» за критеріями «терміновість» – «простота реалізації»

Як видно з рисунку 1 пріоритетними заходами для формування корпоративної культури організаційних змін ІГ «УПЕК» повинні стати альтернативи 3 - створення команди провідників змін - однодумців, що підтримують намір проведення змін; 4 – проведення роз'яснювальної роботи з намічених змін на підприємстві – організація проведення семінарів, зборів; 5 – залучення неформального лідера - противника змін до планування процесу організаційних змін; 7 – аналіз і класифікація причин і видів опорів; 8 – розробка заходів для подолання різних видів опору змінам; 10 – розробка програми адаптації персоналу до перетворень; 11 – розробка процедури протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом; 13 – розробка процедури для ідентифікації нових бізнес-партнерів. Альтернативи, що потрапили на перетин квадрату з найвищою пріоритетністю та альтернатив, з найвищою терміновістю, та середньої складності для реалізації 6 – робота з інструментами Web-аналітики та 14 - введення служби внутрішнього контролю, що виконує функцію моніторингу недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій, кодексів поведінки,

також можуть розглядатись як першочергові з невеликою кількістю затрат персів часу та коштів.

Пріоритетні заходи розділились на заходи по роботі з персоналом у процесі змін та комплаєнс для захисту підприємства від встановлених ризиків.

При проведенні організаційних змін важливо брати до уваги не тільки формальних, а й неформальних лідерів підприємства, здатних проводити реформи. Це так звані провідники змін, причому роль неформальних лідерів часто виявляється набагато важливіше ролі керівників підрозділів, так як успіх реформ може багато в чому залежати від позиції саме неформальних лідерів. Служба управління персоналом повинна приділяти особливу увагу роботі з цією категорією персоналу, залучаючи людей до процесу змін не просто в якості учасників, але також в якості активних провідників змін, які в результаті будуть активними носіями нової корпоративної культури в процесі організаційних змін, та будуть командою з її безпосереднього формування.

Пріоритетним для впровадження є проведення роз'яснювальної роботи з намічених 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 та недоліків на різних етапах впровадження. Незважаючи на те що процес переходу найчастіше ретельно планується, будь-які зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначеності в організації. У зв'язку з цим успішність проведених заходів багато в чому залежить від того, наскільки персонал компанії залучений в сам процес, наскільки зрозумілі і прозорі цілі організаційних змін. Таку роботу зручно проводити в форматі тренінгу або семінару, де можна обговорити існуючі 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 їх

негативне відношення до процесу перетворень. В процесі роботи з неформальним лідером можна досягнути консенсусу та змінити цього ставлення до перетворень, якщо він погляне на них зсередини, а не в якості споживача. Трапляються випадки підкупу неформальних лідерів з боку третіх осіб, тоді це питання стосується процедури хабарництва та корупції.

Аналіз та класифікація видів змін необхідна для розуміння форми опору та розробки заходів для його подолання. Існує два види опору – пасивний та активний, що проявляється у прихованому неприйнятті змін, зниженні продуктивності або бажання змінити роботу та відкритому виступі проти перебудови. Серед причин опору Коттер і Шлезінгер [3] виділяють власні інтереси, нерозуміння і брак довіри, низьку терпимість змін та однобічну оцінку ситуації. Також у колективі можна простежити тиск з боку колег, у вигляді чуток та заговорів, втому від змін, якщо вони відбуваються надто часто та невдалий досвід попередніх змін. Проведений аналіз допоможе у розробці заходів для подолання видів опору змінам за виявленими причинами.

Розробка програми адаптації персоналу до перетворень необхідна для усунення дискомфорту у роботі персоналу та залучення його в роботу в нових умовах без жодних перешкод. Для цього необхідно організувати відповідні курси навчання, тренінги, різні workshops в залежності від перетворень.

Серед альтернатив комплаєнсу рекомендовано використовувати процедуру Due diligence для ідентифікації нових бізнес-партнерів, що передбачає використання незалежних джерел інформації та проводиться конфіденційно і потай від потенційного контрагента.

Необхідність процедури протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом є актуальними в даний час. Часті випадки внутрішнього шахрайства негативно впливають не тільки на оперативно-господарську діяльність підприємства, а також на його репутацію. Розуміючи важливість боротьби з таким явищем підприємство має затвердити

процедуру боротьби з внутрішнім шахрайством, що є невід'ємною частиною комплаєнсу. Головною метою даної процедури є забезпечення єдиного та цілісного підходу по боротьбі із внутрішнім шахрайством та запровадження універсальних процедур, по запобіганню цьому явищу. Усі співробітники зобов'язані беззастережно дотримуватись положень процедури у своїй повсякденній діяльності.

Зважаючи на те, що ІГ «УПЕК» є фінансовою установою та постійно здійснює фінансові операції, існує реальна загроза використання підприємства з метою легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, що несе 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, одержаних злочинним шляхом є одним з найважливіших обов'язків усіх співробітників. Невід'ємною частиною Кодексу корпоративної етики має бути «Положення про запобігання та протидію легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом. Співробітники зобов'язані беззастережно дотримуватись норм цього Положення у своїй повсякденній діяльності.

Також було сформовано інструментарій формування корпоративної культури в процесі організаційних змін ІГ «УПЕК», що оснований на інституціональному, компетентнісному та поведінковому підходах та методах попередження протидії змінам, навчання персоналу, командної взаємодії, застосування методів web-аналітики, внутрішнього контролю за реалізацією змін.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, підбір методів по роботі з персоналом та комплаєнс-процедур для формування корпоративної культури в процесі організаційних змін ІГ «УПЕК» демонструють можливість практичного застосування обраних стратегічних альтернатив і доцільність їх подальшого використання в роботі. Обрані стратегічні заходи формування корпоративної

культури в процесі організаційних змін підприємства дозволяють забезпечити організацію процесів і своєчасність реалізації змін, комплексність рішень, що приймаються і стійкість підприємства в перехідний період розвитку, тобто дотримуватись принципів закладених в концепцію стійкого розвитку, що характеризує реальність і практичну значущість розроблених стратегічних заходів формування корпоративної культури підприємства в процесі організаційних змін.

Література.

1. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект. Монографія / Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 427 с.;

2. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – 2-е изд., стереотипное / А. Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточнoукраинского национального университета имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.

3. Дороніна М. С. Управління економічними і соціальними процесами підприємства. Монографія / М. С. Дороніна. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.

4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан на напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.

References.

1. Voronkova, A. (2008), *Ypravlinski rishennya y zabazpechenni konkurentospromozhnosti pidpriumstva: organizasijnuj aspect: monohrafiia* [Management decisions to ensure the competitiveness of the enterprise: monograph], PH "INJECTION", Kharkov, Ukraine.

2. Voronkov, A. (2004), *Strategicheskoe upravlenie konkurentosposobnum potencialom predpriyatiya: diagnostika i organizatsiya: monohrafiia* [Strategic

management of competitive potential of the enterprise: diagnosis and organization : monograph], Publishing house of the East Ukrainian national University named after Vladimir dal, Lugansk, Ukraine.

3. Doronina, M. (2002), Ypravlinnya ekonomichnumu i sotcialnumu protcesamu pidpruemstva : monohrafiia [Management of economic and social processes of the enterprise : monograph], Publishing House, Kharkov, Ukraine.

4. Nalivayko, A. (2001), Teoria strategii pidpruemstva. Sychasnij stan ta napryamki rozvitky : monohrafiia [Theory of business strategy. The state of modern directions of development : monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.