

8. Рогожнікова Н. В. Аналіз стану та динаміки кредитної діяльності банків України [Текст] / Н. В. Рогожнікова // Фінансовий простір. – 2012. – № 1(5). – С. 30-34.

REFERENCES

"Analytical review of the banking system of Ukraine for 2012" [Analytical review of the banking system of Ukraine for 2012]. http://urik.com.ua/documents/research/bank_system_IV_kv_2012.pdf
Ivko, O. M. "Znachennia bankivskykh investytsii v rozvytku ekonomiky Ukrainy" [The value of bank investments in the development of economy of Ukraine]. *Visnyk KDPU*, no. 2(37) (2006): 147-151.
"Investytsii v osnovnyi kapital za dzhherelamy finansuvannia za period 2007 – 2012 rr." [Investments in fixed assets by source of funding for the period 2007 - 2012]. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
Liakhova, O. O., and Shokalo, T. P. "Kredytno-investytsiinyi portfel bankiv ta ioho vplyv na finansuvannia investytsiinykh

proektiv v Ukraini" [Loan and investment portfolio and its impact on the financing of investment projects in Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI. Hroshi, finansy i kredyt*, no. 5-6 (2011): 58-61.

Podchesova, V. Yu., and Karas, K. V. "Doslidzhennia kredytno-investytsiinoi diialnosti bankiv Ukrainy" [Research of credit and investment banking in Ukraine]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 4(8) (2012): 2-7.

"Pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy za period 2007 – 2012 rr." [Performance of banks in Ukraine for the period 2007 - 2012]. http://aub.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=8005&Itemid=69

Rohozhnikova, N. V. "Analiz stanu ta dynamiky kredytnoi diialnosti bankiv Ukrainy" [Analysis of the dynamics and lending activities of banks of Ukraine]. *Finansovyi prostir*, no. 1(5) (2012): 30-34.

Vorobiova, O. I. "Pidvyshchennia investytsiinoi aktyvnosti bankivskykh instytutiv Ukrainy" [Increased investment activities of banking institutions of Ukraine]. *Naukovyi visnyk: Finansy, banky, investytsii*, no. 3 (2011): 71-75.

УДК 005.73:005.591

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНЦЕПЦІЯХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

ОТЕНКО І. П., ЧЕПЕЛЮК М. І.

УДК 005.73:005.591

Отенко І. П., Чепелюк М. І. Роль корпоративної культури підприємства в концепціях організаційних змін

У статті проводиться аналіз поняття «корпоративна культура», яке є ефективним інструментом у сфері управління людськими ресурсами, впливає на конкурентоздатність підприємства та є фактично правилами якісного та ефективного ведення бізнесу. Корпоративна культура – це «зведення» найбільш важливих положень діяльності організації, які визначають її місію та стратегію розвитку, знаходять вираження в сукупності соціальних норм, цінностей, які розділяють більшість працівників. Корпоративна культура як індикатор характеризує рівень розвитку та роботи організації, адже позначається в першу чергу на соціально-психологічному кліматі, який задає емоційний фон для роботи всього колективу. Дослідження ролі корпоративної культури в концепціях організаційних змін дозволяє використовувати її як фактор подолання опору з боку персоналу при реалізації змін і здійсненні соціально-психологічного забезпечення процесів управління. У цьому випадку організація функціонує як цілісний організм і злагоджено працює на досягнення поставлених цілей.

Ключові слова: корпоративна культура, організаційні зміни, розвиток, концепції організаційних змін, організація, конкурентоспроможність.

Табл.: 1. Бібл.: 14.

Отенко Ірина Павлівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kafecan@hneu.edu.ua

Чепелюк Маргарита Ігорівна – аспірантка, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: margo-ich@mail.ru

УДК 005.73:005.591

Отенко И. П., Чепелюк М. И. Роль корпоративной культуры предприятия в концепциях организационных изменений

В статье проводится анализ понятия «корпоративная культура», которое является эффективным инструментом в сфере управления человеческими ресурсами, влияет на конкурентоспособность предприятия и фактически является правилами качественного и эффективного ведения бизнеса. Корпоративная культура – это «сведение» наиболее важных положений деятельности организации, которые определяют ее миссию и стратегию развития, находят выражение в совокупности социальных норм, ценностей, которые разделяют большинство работников. Корпоративная культура как индикатор характеризует уровень развития и работы организации, ведь она сказывается в первую очередь на социально-психологическом климате, который задает эмоциональный фон для работы всего коллектива. Исследование роли корпоративной культуры в концепциях организационных изменений позволит использовать ее как фактор преодоления сопротивления со стороны персонала при реализации изменений и осуществлении социально-психологического обеспечения процессов управления. В этом случае организация функционирует как целостный организм и слаженно работает на достижение поставленных целей.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационные изменения, развитие, концепции организационных изменений, организация, конкурентоспособность.

Табл.: 1. Библ.: 14.

Отенко Ирина Павловна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: kafecan@hneu.edu.ua

Чепелюк Маргарита Игоревна – аспирантка, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: margo-ich@mail.ru

UDC 005.73:005.591

Otenko I. P., Chepelyuk M. I. Role of the Enterprise Corporate Culture in Concepts of Organisational Changes

The article analyses the "corporate culture" notion, which is an efficient instrument in the sphere of management of human resources, which influences enterprise competitiveness and factually is a must for high-quality and effective conduct of business. Corporate culture is "reduction" of the most important provisions of activity of the organisation, which identify its mission and development strategy, find their expression in a combination of social norms and values shared by majority of the employees. Corporate culture, as an indicator, characterises the level of development and operation of the organisation, since it influences, first of all, the socio-psychological climate, which sets the emotional background for activity of the whole personnel. Study of the role of corporate culture in concepts of organisational changes would allow using it as a factor of overcoming resistance of the personnel when realising changes and carrying out socio-psychological provision of managerial processes. In this event the organisation functions as an integral body and acts harmoniously to achieve the set goals.

Key words: corporate culture, organisational changes, development, concepts of organisational changes, organisation, competitiveness.

Tabl.: 1. Bibl.: 14.

Otenko Irina P. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: kafecan@hneu.edu.ua

Chepelyuk Margaryta I. – Postgraduate Student, Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: margo-ich@mail.ru

В умовах формування високотехнологічних виробництв, глобалізації та інтеграції, мінливості суспільних орієнтирів, перенасичення ринку товарами і послугами, посилення конкуренції на світовому ринку підприємства змушені постійно еволюціонувати та швидко реагувати на зміни. Для того, щоб реагувати на мінливі умови середовища та ефективно управляти функціонуванням і розвитком, підприємства повинні перебувати в процесі адекватних організаційних змін, тобто змінювати організаційний устрій та засоби функціонування. Реалізація організаційних змін підприємства є складним завданням, оскільки будь-яка зміна може зустрічати опір – небажання персоналу приймати щось нове. Рушійною силою реалізації змін виступає корпоративна культура, 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. Використання корпоративної культури як ключового фактора реалізації організаційних змін дає можливість підвищити адаптивність підприємства до зовнішнього середовища, реалізовувати концепцію постійного вдосконалення його внутрішнього середовища, що забезпечить високу прибутковість діяльності.

На вітчизняних підприємствах корпоративна культура найчастіше залишається поза увагою керівників підприємств. Необхідно відмітити, що це є досить серйозною перешкодою на шляху розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Зарубіжний досвід навпаки яскраво демонструє застосування корпоративної культури як інструменту в сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність організації, ступінь довіри до корпоративних прав, підвищити якість продукції та задовольнити вимоги споживачів. Фактично корпоративна культура виступає правилами ведення бізнесу, допомагає в прийнятті управлінських рішень, делегуванні повноважень, організації комунікаційного процесу, створення соціального клімату.

Необхідність теоретичного обґрунтування впливу корпоративної культури підприємства на реалізацію організаційних змін зумовили вибір теми статті, визначили її актуальність та практичну значущість.

Широкому спектру проблем підприємства щодо реалізації організаційних змін присвячено наукові праці таких видатних зарубіжних вчених-економістів, як К. Левін, І. Ансофф, Ф. Гуіяр, Дж. Келлі, Дж. Д. Дак, Д. Фрайлінгер, І. Фішер, Ван де Вен, М. Пул, Д. Бодді, Р. Пейтон, М. Бір, Н. Норія, Л. Д. Гітельман, Р. Берхард, У. Френч, С. Белл, Н. Том та ін. У роботах цих авторів досліджено різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами, у тому числі процеси планування й реалізації змін.

Серед вітчизняних вчених питання здійснення організаційних змін досліджують Т. В. Бауліна, В. М. Гриньова, Г. В. Назарова, А. Е. Воронкова, Д. К. Воронков, В. І. Отенко. Серед російських дослідників – Г. Б. Клейнер, І. І. Мазур, В. Н. Треньов, Т. В. Бауліна, Г. В. Широкова, В. Ф. Шапіро. У їх роботах досліджено сучасні концепції управління організаційними змінами, методи організаційних

змін, передумови, що їх обумовлюють, стратегічні аспекти. Проте все ще існує широке поле для дослідження фактора корпоративної культури в реалізації організаційних змін підприємства.

Метою статті є систематизація концептуальних положень щодо ролі корпоративної культури в розрізі теоретичних досліджень організаційних змін.

Основною перешкодою на шляху ефективної трансформації промислових підприємств є персонал, який виступає як потенціал впливу на формування та розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура декларує філософію підприємства, основні норми, принципи, постулати та правила діяльності, є одним із ключових факторів розвитку підприємства та забезпечує високий рівень конкурентоспроможності.

Корпоративна культура – це «зведення» найбільш важливих положень діяльності організації, які визначають її місію і стратегію розвитку, знаходять вираження у сукупності соціальних норм, базових цінностей, правил, етичних стандартів, моделей поведінки, які розділяють більшість працівників.

Корпоративна культура, безумовно впливає на всі сфери життя та діяльності підприємства. Вона відображається, як комунікація організації, у взаємодії зі споживачами, конкурентами, контрагентами, партнерами, культурі виробництва та управління, культурі організації, персоналу, соціальній та економічній культурі підприємства. Корпоративна культура, як індикатор, характеризує рівень розвитку та роботи організації, адже позначається в першу чергу на соціально-психологічному кліматі, який задає емоційний фон для роботи всього колективу. Гармонійність організації відображається у культурі взаємовідносин персоналу різних рівнів між собою і з керівництвом, шанобливому ставленні керівництва до своїх підлеглих, визнання їхніх заслуг і заохочення за досягнення. Її основу складають ідеї, погляди та базові цінності, що розділяються членами організації.

Досліджуючи питання організаційних змін, неможна не відмітити те, що корпоративна культура безпосередньо впливає на їх реалізацію. Так, Л. Д. Гітельман, «організаційні зміни» визначає як «помітні відмінності між двома моментами часу – в ситуації, в людині, в групі, організації або взаєминах» [6]; Т. В. Бауліна визначає зміни «як заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом» [3]. На думку О. Г. Туровця, В. Н. Родіонової, зміни – це цілеспрямована дія керівництва на внутрішні зміни в організації, її визначальні цілі, структуру, технологію та людські ресурси [5]. А. Ван де Вен і М. Пул вважають, що зміна – це емпіричне спостереження відмінності у формі або стані якогось організаційного елемента протягом часу. Під організаційним елементом може бути робота конкретного співробітника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт або вся організація в цілому [14]. 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» [11],

а Д.Бодді і Р.Пейтон – як «перетворення бізнес-процесів, культури, структури і влади» [4].

Розглядаючи концептуальні основи організаційних змін, можна виділити фактор корпоративної культури як один із фундаментальних.

Однією з перших вважається трьохступінчата модель організаційних змін, розроблена американським соціопсихологом Куртом Левіном у 1940-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 методи вивчення мотивації. Його інтерес до груп привів до досліджень, сфокусованих на факторах, що впливають на людей при змінах. Результатом стало виявлення ключових елементів корпоративної культури в реалізації кожного етапу організаційних змін і відповідного етапу змін самої культури.

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 основні зусилля до зменшення впливу обмежуючих сил, що сприяє зниженню напруги, тоді як збільшення спонукаючих сил тільки підсилює опір [1].

Перший етап концепції «розморожування» – один з найважливіших у розумінні того, що ми живемо в епоху змін. Це етап підготовки до змін. Він включає в себе усвідомлення того, що зміни необхідні, і є готовність рухатися поза звичною «комфортною зоною». Мета етапу «Розморожування» полягає в тому, щоб представити членам організації інформацію про поточний стан справ, яку вони ігнорували або не враховували. В іншому випадку співробітники будуть чинити опір змінам, не усвідомлюючи їх необхідність чи не приймаючи їх. Також для співробітників має бути забезпечена достатня підтримка і особиста безпека, щоб вони зважилися взяти участь у проведеному зміні.

Розморожування та отримання стимулу до змін полягає в зважуванні всіх доводів «за» і «проти» і підрахунку аргументів, що переважають, до того, як приступити до дій. 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 чинники «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, в якій персонал розуміє необхідність цих змін.

На *другому етапі* проходить безпосереднє здійснення запланованих змін, яке зустрічається з опором працівників і небажанням приймати щось нове. К. Левін розумів, що зміна – це не миттєва подія, а довготривалий процес. Він назвав цей процес переходом. Перехід – це внутрішній рух, або подорож, яка здійснюється

у відповідь на зміну. Другий етап відбувається, як тільки ми здійснюємо необхідну зміну.

Другий етап – один з найскладніших, оскільки люди невпевнені і навіть налякані новим способом існування. Це як стрибок з парашутом, коли є страх, невпевненість, але під час стрибка відкривається новий горизонт, змінюється світогляд і ставлення до проблем. Це непростий час, тому на цьому етапі необхідна підтримка працівників, наприклад, у формі тренінгів, коучингів, а помилки необхідно сприймати як частину процесу.

Рольові моделі та дозвіл приймати власні рішення допоможуть здійсненню змін. Також необхідно підтримувати у людей ясну картину бажаних змін і вигоди, яку принесуть ці зміни. Вдало сформована корпоративна культура дозволить менеджерам керувати ситуацією через базові норми і цінності працівників та розуміти ситуацію з позиції працівників.

Отже, другий етап полягає у безпосередній реалізації запланованих змін шляхом формування нових знань, умінь та навичок.

Етап «Заморожування» концентрує увагу на встановленні стабільності після того, як зміна відбулася. Зміни прийняті і стали нормою. Люди створюють нові відносини і повертаються до рутинних справ. Це може зайняти час. Дуже часто люди вважають, що на цей етап часу немає. І це викликає критику моделі Курта Левіна. Адже у нинішню еру змін наступна зміна може настати через тиждень або раніше. Необхідність цього етапу не узгоджується із сучасним осмисленням змін як якогось постійного, часто хаотичного процесу, де потрібна значна гнучкість [13].

Третій етап надзвичайно важливий для реалізації організаційних змін, бо він фіксує роботу першого та другого етапів, формуються нові типи поведінки, змінюється «способи ведення справ», цінності, набуті переконання. Таким чином, третій етап повинен забезпечувати рівновагу сил розвитку і стабілізації, які гарантують збереження оновленої корпоративної культури.

Існує кілька прийомів заморожування змін, такі як регулярне розповсюдження інформації про причини введення змін, заходи з адаптації нинішніх і майбутніх працівників до змін, створення механізмів і каналів зворотного зв'язку від окремих людей і груп.

Для керівника важливо представляти ці фази процесу змін і діяти відповідно з особливостями і завданнями кожного з них, не намагаючись змішати їх або «перескочити» якісь стадії. Від успішного і повного завершення кожного етапу залежить успішність переходу до наступного і його реалізація, а значить, загальна глибина, якість і ефективність запроваджуваних змін, що, у свою чергу, послужить стратегічним цілям успішного управління змінами.

Автори моделі перетворення бізнесу Ф. Ж. Гуїяр і Д. Н. Келлі визначають підприємство як «організоване перепроєктування генетичної архітектури корпорації, яке досягається в результаті одночасної роботи – хоча і з різною швидкістю – за чотирма напрямками: рефреймінгу, реструктуризації, поживлення та оновлення» [7].

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

Реструктуризація є об'єктивним безперервним процесом розвитку підприємства, що здійснюється за допомогою спеціалістів різного профілю і спрямована на підвищення ефективності використання власного внутрішнього потенціалу підприємства та адаптації до зовнішніх умов, що постійно змінюються. Відбувається здійснення заходів, запланованих на першій стадії, таких як зміна організаційної структури, освоєння нової інформаційної системи, перепідготовка персоналу.

На стадії поживлення увага приділяється підвищенню ділової активності підприємства, посиленню захисних функцій та використання нових технологій.

Останній напрямок – *оновлення* – має справу з людською стороною процесу перетворення і духом компанії. Воно пов'язане з придбанням людьми нових навичок і постановкою нових цілей, що дозволяє компанії регенеруватися. Воно є найбільш тонким і важким, найменш дослідженим, але потенційно найбільш сильним напрямком перетворення. Мається на увазі феномен корпоративної культури, який слабо досліджений та грає дуже важливу роль у реалізації перетворень. Напрямок «оновлення» побудований на трьох «хромосомах» біокорпоративного геному, таких як розробка системи винагород, організація індивідуального навчання, розвиток організації. Ці системи оновлення входять до корпоративної культури підприємства і є одними з її важливих елементів [7].

Отже, модель «біологічної корпорації» відображає роль корпоративної культури в здійсненні організаційних змін і виявляє, що необхідно внести нового в корпоративну культуру для успішної реалізації змін.

Відому модель проведення організаційних змін «Теорія Е і Теорія О» професорів Гарвардської школи бізнесу М. Біра і Н. Норія визначають як «ідеологію змін» [12]. *Теорія Е* виходить з примату фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів компанії. Цій теорії притаманні більш жорсткі методи, здійснення змін зверху вниз і надавання основної уваги створенню структури і систем.

До факторів корпоративної культури, які дозволяють підвищити рівень реалізації організаційних змін, належать фінансові стимули персоналу, автократичний стиль управління, формування нових знань, умінь та навичок для використання готових технологій і прийняття рішень.

Теорія О розглядає організацію як систему, що саморозвивається і 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 їх вирішення. Опора на цінності і поведінку – відмітна ознака всіх організаційних і стратегічних змін, які відбуваються згідно з Теорією О.

Згідно з даною концепцією, «сприяючи індивідуальному навчанню, корпорація визнає відповідальність самого працівника за його особистісний та професійний розвиток, але приймає на себе відповідальність за створення сприятливих умов. За рахунок прояву працівниками, які володіють високою самооцінкою, їх креативності, будуть все сильніше змінюватися обриси самої організації. Корпорація залишається живим організмом доти, поки її співробітники продовжують адаптуватися до нових умов, удосконалювати способи своєї роботи, уточнюють зміст ролей, які вони виконують, характер їх взаємин. Замість управління організацією, яка діє як заведена або запрограмована машина, сучасні керівники стають «диригентами біокорпоративної симфонії, керуючи органічним зростанням компанії в міру адаптації, зміни і відтворення клітин і органів корпоративного тіла» [12].

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

Таким чином, теорії Е і О визначають способи та методи реалізації організаційних змін, що дозволяє сформулювати систему мотивації персоналу для отримання нових знань і впровадження змін, а також сформулювати організаційну культуру реалізації змін.

І. Ансофф є одним з провідних фахівців в теорії стратегічного менеджменту, він – автор відомої моделі управління стратегічними змінами. Модель побудована на трьох важливих компонентах – Стратегії, Системі і Поведінці персоналу.

У ході спонтанних змін відбувається зміна трьох важливих компонентів – *зміна стратегії*, що дасть нову продукцію і нові ринки; *зміна компетентності організації*, включаючи систему, структуру, вміння та знання, навички; *зміна поведінки персоналу*, включаючи норми, поняття, цінності, моделі світу і розподіл влади.

Практика демонструє, що при послідовності «Стратегія → Система → Поведінка» опір персоналу досягає свого максимуму. І якою б привабливою не здавалася послідовність з мінімальним опором, вона має явний недолік: впровадження стратегії затримується через те, що спочатку необхідно змінити ставлення персоналу, а потім провести і організаційні зміни. На відміну від неї послідовність з максимальним опором змінює стратегію в максимально короткий термін.

Рідко трапляється так, щоб опір персоналу до змін вдавалося обернути на підтримку. Тому група ініціаторів повинна володіти достатньою силою для подолання залишкового опору. Розмір групи повинен узгоджуватися із силою опору. Якщо сил недостатньо, ніякої зміни і не відбудеться. Якщо ж сили виснажаться в ході подолання опору, зміни так і не будуть впроваджені.

Стратегічні можливості організації визначаються якостями її працівників, у числі яких ставлення до змін, схильність йти на ризик, вміння вирішувати проблеми, пов'язані зі стратегічною діяльністю, вміння вирішувати соціальні проблеми, пов'язані з проведенням організаційних змін, професійна майстерність спеціалістів і менеджерів, мотивація участі у стратегічній діяльності [2].

Автор моделі «Кривої змін» Дж. Д. Дак. Її «Монстр змін» є універсальним визначенням, придуманим автором для позначення складних емоційних сплесків і соціальних процесів, що вириваються назовні подібно винируючому міфічному дракону при будь-якій спробі здійснити серйозні організаційні зміни. Будь-які перетворення завжди зачіпають інтереси людей, а це неминує пов'язане з явним проявом почуттів і ображеного самолюбства. Автор підкреслює факт ігнорування людського фактора керівниками компаній, що проводять зміни. Організаційні зміни можуть мати успіх лише в тому випадку, якщо емоційним і поведінковим аспектам приділяється уваги не менше, ніж виробничим. Як правило, керівники приділяють увагу виключно виробничим аспектам перетворень, у той час як впровадження нових методів роботи вимагає перебудови способу мислення співробітників і всього їх підходу до справи.

Процес змін включає в себе послідовність передбачуваних і керованих подій – динамічних фаз. Ця послідовність отримала назву кривої змін. Усього таких фаз п'ять. Усі програми змін, на думку автора, обов'язково мають проходити через ці фази. І на кожній з них «монстр» розкривав себе в новій якості. Кожна організація проходить ці фази по-своєму.

Фаза «застій» може бути обумовлена цілою низкою чинників: 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. Співробітники, перебуваючи в застої компанії, втрачають відчуття небезпеки.

Етап «підготовки» починається буквально в момент прийняття рішення про початок перетворень. Обсяг роботи, яка повинна бути пророблена в ході підготовчої фази, величезний. Необхідно створити нову організаційну структуру, розділити функції та обов'язки, визначити перелік товарів, послуг та обладнання, критично важливих для розвитку, оптимізувати виробничі потужності, тощо. Керівництво має конкретизувати загальний план перетворень настільки, щоб співробітники компанії могли доповнювати його деталями, які будуть потрібні на фазі реалізації.

Саме на цій фазі люди поперемінно відчувають занепокоєння і тривогу, насагу і замішання, відчувають себе обдуреними і знову знаходять надію. Усі знають, що має статися щось грандіозне, однак ніхто не має уявлення, що саме. «Монстр» не оминає стороною і керівників вищої ланки. Заклопотані власними перспективами, вони затівають інтриги в прагненні зайняти вигідніші

позиції і готуються до захисту свого місця. Подібний сплеск емоцій неминує 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 керувати поведінкою працівників.

Розропичаючи фазу реалізації, керівники оголошують загальний план і конкретні завдання. Одночасно з цим виникають нові ієрархічні відносини і процедури. Ось тут «монстр» і демонструє справжній емоційний розгул у колективі. До відчуття загрози, страху, спустошеності й невпевненості, властивим підготовчому періоду, додаються розгубленість, апатія, обурення, почуття неспроможності та нестабільності, а також полегшення, збудження і вдячності. Співробітників організації не покидає відчуття нереальності того, що відбувається. Дійсно, змінилося буквально все, але нічого ще не змінилося насправді. На стадії реалізації керівники повинні роз'яснити співробітникам цілі та план перетворень, переконати їх у тому, що цей план спрацює, створити стимули для участі в його втіленні, а потім забезпечити його реалізацію, працюючи з ними пліч-о-пліч.

Фаза перевірки на міцність критично важлива з тієї простої причини, що саме до цього моменту стають очевидними конкретні результати спільних зусиль, але з'являється втома від змін. Запаси енергії, необхідної для перегляду щоденних обов'язків і процедур, підходять до кінця, і люди відчувають себе спустошеними. Однак при наявності очевидних ознак успіху вони все одно будуть продовжувати вишукувати резерви для подальшого просування.

Під час фази перевірки на міцність люди починають нарешті усвідомлювати, що зміни – суворая реальність і жити по-старому вже не вийде. Їм доводиться налагоджувати відносини з новим начальством і колегами. Якщо в цей момент зберегти концентрацію зусиль на перервах і чесно вирішувати виникаючі проблеми, прогрес не зупиниться і прихильність перетворенням збережеться при самих невідгидних обставинах.

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

На фазі досягнення мети конкретні завдання вирішені, зміни в різних сферах діяльності організації відбулися і тепер працюють один на одного. Співробітники повірили в себе, з оптимізмом дивляться в майбутнє і сповнені енергією. Тепер вони будуть справлятися зі своєю роботою з меншими труднощами, швидше досягнуть більш високих результатів.

Підійшовши до фази досягнення мети, важливо зупинитися і насолодитися моментом, відчути, що важка праця принесла свої плоди і трансформація пройшла успішно. Ця фаза замикає повний цикл організаційного розвитку, оскільки після її закінчення настає новий період застою [8].

Лише деякі керівники розуміють, що найважливішим результатом їх діяльності є не здійснення кон-

кретної програми перетворень, а навчання організації постійним змінам та адаптації, так само як і розвиток потреби у постійній зміні. Коли співробітники бачать себе згуртованою командою мисливців на «монстра», зміни перестають бути загрозою і сигналом до відступу, вони стають викликом, якому йдуть назустріч.

У моделі Дж. Дак основну увагу приділено емоційній поведінці людей, яка супроводжує будь-які організа-

ційні зміни. Корпоративна культура персоналу яскраво проявляється на кожній фазі даної концепції – цінності, звички, поведінка та розвиток, а також перебудова способу мислення працівників у процесі змін, їх підхід до змін, адаптацію та колективну згуртованість поглядів.

Дослідження авторів щодо основних концепцій організаційних змін і фактора корпоративної культури в них представлено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Аналіз основних концепцій організаційних змін і виявлення в них фактора корпоративної культури

Концепції організаційних змін, автори	Основні концептуальні ідеї організаційних змін	Роль корпоративної культури в організаційних змінах
1	2	3
<p>Модель перетворення бізнесу К. Левіна, 1951 р.</p>	<p>Основні етапи реалізації змін:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Розморожування» – члени організації одержують інформацію про реальний стан справ, щоб спонукати їх до усвідомлення необхідності змін. 2. «Рух» – проходить безпосередня реалізація змін. 3. «Заморожування» – здійснюються заходи, спрямовані на зміцнення того, що змінили 	<p>Визначено засоби формування корпоративної культури в процесі реалізації змін:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Розморожування»: <ul style="list-style-type: none"> – націлення працівників на саморозвиток і розвиток організації; – виявлення співробітників, готових і здатних виконувати роль «агентів змін»; – об'єднання рушійних сил організації; – мінімізування стримуючих сил в організації; – підтримка і зацікавлення персоналу; – створення мотиваційного ядра. 2. «Рух»: <ul style="list-style-type: none"> – трансформація цінностей і норм діяльності; – залучення ключових співробітників у постановку нових цілей і розробку програм реформування; – проведення тренінгів, коучінгу; – формування нових знань, умінь, навичок. 3. «Заморожування»: <ul style="list-style-type: none"> – націленість на подальше професійне зростання працівників; – формування нових типів поведінки, цінностей, набутих переконань; – зміна способів ведення справ; – оновлення корпоративної культури
<p>Модель управління стратегічними змінами І. Ансоффа, 1989 р.</p>	<p>У ході стратегічних змін відбувається зміна трьох важливих компонентів: а) стратегії, що дасть нову продукцію й нові ринки; б) компетенції управління, що включає систему, структуру, уміння й знання, навички; в) поведінка персоналу.</p> <p>Послідовність впровадження змін: Стратегія – Система – Поведінка</p>	<p>Реалізація стратегічних змін через елементи корпоративної культури:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формування нового стратегічного бачення та компетенцій щодо постановки стратегічних цілей; – зміна моделей поведінки персоналу; – зміна норм, понять, цінностей, базових уявлень; – зміна розподілу влади
<p>Модель перетворення бізнесу Ф. Гуїяра та Дж. Келлі, 1990-ті рр.</p>	<p>Процес перетворення включає чотири елементи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) рефреймінг – досягнення мобілізації, вироблення бачення перспектив; 2) реструктуризація – перетворення з метою зробити підприємство конкурентоспроможним; 3) пожвавлення – зростання за рахунок концентрації на потребах ринку, винаходу нових видів бізнесу й нових інформаційних технологій; 	<p>Виділено значимі складові корпоративної культури для кожного способу перетворення бізнесу:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рефреймінг: <ul style="list-style-type: none"> – мотивація персоналу; – формування відчуття цілі та бачення майбутніх перспектив; – побудова системи показників для розрахунків наслідків нової поведінки. 2. Реструктуризація: – створення «команди реформ» організації, яка забезпечує розробку та впровадження змін; – зміна організаційної структури; – перепідготовка персоналу. 3. Пожвавлення: – освоєння нових навичок.

1	2	3
	4) оновлення через вироблення «рефлексів адаптації» до змін навколишнього середовища, створення мотивації (розробка системи винагороди, формування нових знань тощо)	4. Оновлення: – постановка нових цілей; – створення системи винагород; – організація індивідуального навчання; – розроблення курсу на подальший розвиток організації
Теорії Е і О організаційних змін М. Біра та Н. Норія, 1990-ті рр.	Теорія Е виходить із примату фінансових цілей і орієнтована на використання «жорстких методів» здійснення організаційних змін «зверху донизу». Теорія О орієнтована на корпоративну культуру, цілі й мотиви співробітників організації та використовує «м'які» методи управління.	Визначено ключові елементи корпоративної культури в теорії Е: – пріоритетність лідерства; – розробка фінансових стимулів; – націлення на економічні цілі; – зміна структури і системи; – здійснення змін згори вниз; – використання послуг консультантів. Визначено ключові елементи корпоративної культури в теорії О: – націленість на особистісний та професійний розвиток; – розвиток організаційних здібностей; – залучення співробітників і співпраця; – опора на цінності і поведінку; – зміна корпоративної культури; – здійснення змін знизу вгору
Модель основних фаз процесу змін – крива змін Дж. Д. Дака, 2000-ті рр.	Визначено основні фази процесу організаційних перетворень: застій – організація подавлена або надмірно активна; підготовка – лідери починають розробляти плани й механізми обміну інформацією; реалізація – підключення персоналу на різних рівнях; перевірка на міцність – подолання конфліктів, розбіжностей, промахів, досягнення певних успіхів; досягнення мети – відмова від продовження програми змін	Оновлення існуючої корпоративної культури і моделей поведінки через: – побудову нової організаційної структури; – перебудову способу мислення працівників; – прийняття змін; – формування командного духу; – формування духовного аспекту персоналу; – закріплення нових цінностей; – забезпечення моральної і матеріальної захищеності персоналу

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

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження показує, що елементи корпоративної культури представляють собою інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоздатність організації, ефективно здійснювати зміни. Розгляд концепцій організаційних змін показав важливість ролі корпоративної культури для вдалого впровадження змін на підприємстві. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Андреева Т. Є. Організаційні зміни: порівняльний аналіз основних концепцій / Т. Є. Андреева // Вісник Санкт-Петербурзького університету. – 2004. – № 16.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – С-Пб.: Питер, 1999. – 416 с.

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

4. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С-Пб.: Питер, 1999. – 816 с.

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

6. Гітельман Л. Д. Перетворюючий менеджмент. Лідерам реорганізації і консультантам з управління : навчальний посібник / Л. Д. Гітельман. – М.: Справа, 1999.

7. Гуляр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуляр, Д. Н. Келли / Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

8. Дак Дж. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак / Пер. с англ. – М.: Альпина, 2002. – 315 с.

9. Отенко В. І. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в аспекті його корпоративної культури / В. І. Отенко, Л. О. Мозгова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 39.

10. Том Н. Управление изменениями / Н. Том // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: //http://www.uptp.ru

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

12. 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.

13. Lewin K. Resolving Social Conflicts – Field Theory in Social Science / K. Lewin. – N.Y.: American Psychological Association; Reprinted edition, 1997. – 422 p.

14. Van de Ven A. Explaining development and change in organization / Van de Ven A., M. S. Poole // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 19. – P. 78 – 86.

REFERENCES

Andriieva, T. Ie. "Orhanizatsiini zminy: porivnialnyi analiz osnovnykh kontseptsiy" [Organizational change: a comparative analysis of the basic concepts]. *Visnyk SPbHU*, no. 16 (2004).

Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Baulina, T. V. "Upravlinnia protsesom orhanizatsiinykh zmin pidpriyemstva v umovakh perekhidnoi ekonomiky" [Managing organizational change enterprises in transition economies]. *Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06. 01*, 2004.

Boddi, D., and Peyton, R. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Dak, J. D. *Monstr peremen: prichiny uspekha i provala organizatsiinykh preobrazovaniy* [Change Monster: The causes of success and failure of organizational transformation]. Moscow: Alpina, 2002.

Frailyner, K., and Fysher, Y. *Upravlenye yzmeneniyamy v orhanyzatsyy. Kak uspishno provesty preobrazovaniya* [Change Management in organisation. How to successfully conduct reforms]. Moscow: Knyhopysnaia palata, 2002.

Guiir, F. Zh., and Kelli, D. N. *Preobrazovanie organizatsii* [Transformation of the organization]. Moscow: Delo, 2000.

Hitelman, L. D. *Peretvoriuiuchy menedzhment. Lideram reorhanizatsii i konsultantam z upravlinnia* [Transforming Management. Leaders reorganization and management consultants]. Moscow: Sprava, 1999.

Lewin, K. *Resolving Social Conflicts – Field Theory in Social Science*. New York: American Psychological Association; Reprinted edition, 1997.

Otenko, V. I., and Mozhova, L. O. "Zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriyemstva v aspekti ioho korporativnoi kultury" [Providing financial and economic security in terms of its corporate culture]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 39 (2012).

Shirokova, G. V. "Teoriia O i teoriia E kak strategiia organizatsiinykh izmeneniy" [On the theory and the theory of E as a strategy for organizational change]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 1 (2005): 61-68.

Tom, N. "Upravlenie izmeneniyami" [Change Management]. <http://www.uptp.ru>

Voronkov, D. K. *Upravlinnia zminy na pidpriyemstvi: teoriia ta prykladni aspekty* [Change management in the enterprise: theory and practical aspects]. Kharkiv: INZhEK, 2010.

Van, de Ven A., and Poole, M. S. "Explaining development and change in organization". *Academy of Management Review*, no. 19 (1995): 78-86.

УДК 378.147

ПРОГРАМА ПІДГОТОВКИ ТРЕНІНГУ

КОВАЛЬОВА В. І., ТЮТЛІКОВА В. В.

УДК 378.147

Ковальова В. І., Тютлікова В. В. Програма підготовки тренінгу

Розглянуто особливості впровадження нової форми навчання – тренінгу. Запропоновано та обґрунтовано методологічний підхід до програми підготовки тренінгу для вищого навчального закладу. Звичайно програма тренінгу є тільки орієнтиром, оскільки в процесі роботи неминучі відступи від заготовленого сценарного плану та іноді тренерові необхідно кардинально міняти стратегію ведення групи. Однак наявність такої програми є обов'язковим, оскільки її підготовка дозволяє тренеру усвідомити основні шляхи досягнення мети, чітко представити кінцевий результат. Крім того кардинальні відступи від етапів програми буде сигналом про помилки тренера й подальшою роботою над ними.

Ключові слова: тренінг, метод навчання, тренер, тренінгова справа, сценарний план тренінгу, тренінгова група.

Рис.: 4. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 6.

Ковальова Вікторія Іванівна – кандидат економічних наук, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Тютлікова Вікторія Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра соціології та психології управління, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 378.147

Ковалева В. И., Тютликова В. В. Программа подготовки тренинга

Рассмотрены особенности внедрения новой формы обучения – тренинга. Предложен и обоснован методологический подход по формированию программы подготовки тренинга для высшего учебного заведения. Обычно программа тренинга является только ориентиром, так как в процессе работы неизбежны отступления от заготовленного сценарного плана и иногда тренеру необходимо кардинально менять стратегию ведения группы. Однако наличие такой программы является обязательным, поскольку ее подготовка позволяет тренеру осознать основные пути достижения цели, четко представить конечный результат. Кроме того, кардинальные отступления от этапов программы будет сигналом об ошибках тренера и последующей работой над ними.

Ключевые слова: тренинг, метод обучения, тренер, тренинговое упражнение, сценарный план тренинга, тренинговая группа.

Рис.: 4. **Табл.:** 3. **Библ.:** 6.

Ковалева Виктория Ивановна – кандидат экономических наук, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Тютликова Виктория Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра социологии и психологии управления, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

UDC 378.147

Kovalyova V. I., Tyutlikova V. V. Programme of Training Preparation

The article considers specific features of introduction of a new type of education – training. It offers and justifies a methodological approach to formation of the programme of training preparation for a higher educational establishment. Usually, the training programme is just a reference point since deviations from the prepared scenario plan are inevitable in the process of work and the trainer has to cardinally change the strategy of the group education. However, availability of such a programme is mandatory since its preparation gives the trainer an opportunity to realise the main ways of achievement of the goal and see clearly the final result. Moreover, cardinal deviations from the stages of the programme would be a signal about trainer mistakes and further correction of the mistakes.

Key words: training, training method, trainer, training exercise, scenario plan of a training, training group.

Pic.: 4. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 6.

Kovalyova Viktoriya I. – Candidate of Sciences (Economics), Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Tyutlikova Viktoria V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Sociology and Psychology of Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)