

# ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

© 2015 ОТЕНКО І. П., ЧЕПЕЛЮК М. І.

УДК 005.73

## Отенко І. П., Чепелюк М. І. Особливості корпоративної культури реалізації організаційних змін промисловими підприємствами

У статті проводиться аналіз особливостей корпоративної культури реалізації організаційних змін на машинобудівних підприємствах Харківської області. Корпоративна культура організаційних змін постає як унікальна сукупність зовнішніх проявів, корпоративних цінностей, традицій, принципів та стандартів діяльності учасників всіх груп корпоративних відносин, які виникли в результаті запланованих, змістовних перетворень на підприємстві за рахунок дотримання балансу інтересів та соціальної відповідальності перед суспільством. Аналіз проявів корпоративної культури організаційних змін був проведений на основі даних корпоративних сайтів 15 машинобудівних підприємств Харківської області. Доведено, що неможливо змінити стратегію підприємства без коригування корпоративної культури, так само, як неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії підприємства.

**Ключові слова:** корпоративна культура, організаційні зміни, корпоративна культура організаційних змін, стратегія підприємства.

**Табл.:** 3. **Бібл.:** 9.

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

**E-mail:** kafecan@hneu.edu.ua

**Чепелюк Маргарита Ігорівна** – викладач кафедри економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** margo-ich@mail.ru

УДК 005.73

## Отенко И. П., Чепелюк М. И. Особенности корпоративной культуры реализации организационных изменений промышленными предприятиями

В статье проводится анализ особенностей корпоративной культуры реализации организационных изменений на машиностроительных предприятиях Харьковской области. Корпоративная культура организационных изменений предстает как уникальная совокупность внешних проявлений, корпоративных ценностей, традиций, принципов и стандартов деятельности участников всех групп корпоративных отношений, которые возникли в результате запланированных, содержательных преобразований на предприятии за счет соблюдения баланса интересов и социальной ответственности перед обществом. Анализ проявлений корпоративной культуры организационных изменений был проведен на основе данных корпоративных сайтов 15 машиностроительных предприятий Харьковской области. Доказано, что невозможно изменить стратегию предприятия без корректировки корпоративной культуры, так же, как невозможно изменить корпоративную культуру без изменения стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, организационные изменения, корпоративная культура организационных изменений, стратегия предприятия.

**Табл.:** 3. **Библ.:** 9.

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

**E-mail:** kafecan@hneu.edu.ua

**Чепелюк Маргарита Игоревна** – преподаватель кафедры экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** margo-ich@mail.ru

UDC 005.73

## Otenko I. P., Chepeliuk M. I. Characteristics of Corporate Culture of Implementing the Organizational Changes by Industry Enterprises

The article analyses the characteristics of corporate culture of implementing the organizational changes by the machine-building enterprises of Kharkiv region. Corporate culture of organizational changes appears as a unique set of manifestations, corporate values, traditions, principles and standards connected with the activities of participants in all groups of corporate relations that have arisen as result of planned, substantial changes in the enterprise at the expense of striking a balance of interests and social responsibility to society. Analysis of manifestations of corporate culture of organizational changes was conducted on the basis of data from corporate sites of 15 machine-building enterprises of Kharkiv region. It has been proven, that strategy of the enterprise cannot be changed without altering the corporate culture, same as corporate culture cannot be changed without changing the enterprise strategy.

**Key words:** corporate culture, organizational changes, corporate culture of organizational change, strategy of enterprise.

**Tabl.:** 3. **Bibl.:** 9.

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

**E-mail:** kafecan@hneu.edu.ua

**Chepeliuk Margaryta I.** – Lecturer of the Department of Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** margo-ich@mail.ru

Останніми роками дедалі більшої актуальності набуває поняття корпоративної культури, яка визнана одним із основних атрибутів процесів організаційних змін, умовою успішності і ефективності їх реалізації.

Мінливість середовища господарювання, посилення конкурентної боротьби підвищує вимоги до сис-

тем управління організаційними змінами та корпоративної культури їх реалізації. Корпоративна культура об'єднує підприємство і персонал єдиною філософією, місією, стратегією розвитку, цінностями, сприяє ефективній реалізації організаційних змін, формує традиції та унікальний образ, репутацію підприємства в бізнес-середовищі.

Аналізуючи особливості корпоративної культури організаційних змін підприємства, необхідно також враховувати як внутрішні процеси організаційних змін на підприємствах, так і особливості змін політичного вектора держави, економічної ситуації в країні.

Об'єктами організаційних змін на промислових підприємствах виступають зміни організаційно-правових форм та організації їх діяльності, прийняття найважливіших стратегічних рішень, організаційних форм і способів взаємовідносин з іншими суб'єктами господарювання. З таких позицій особливості корпоративної культури організаційних змін стосуються корпоративних цінностей, традицій, принципів та стандартів діяльності промислових підприємств.

Теоретичні, методологічні та практичні питання щодо значимості корпоративної культури в реалізації організаційних змін знайшли відображення в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: Воронкова А. Е., Голд К., Девіс С. і Шварц Х., Дороніна М. С., Елдридж Л., Кромбі А., Морган Г., Назарова Г. В., Наливайко А., О'Ніл Д., Прахалад К., Сател А. В., Спивак В. А., Томас Г., Феган Б., Хаєт Л. Г., Хемел Г., Шейн Е.

У переважній більшості дослідники пов'язували корпоративну культуру та її елементи зі стратегічними змінами, з організацією розробки та прийняття відповідних управлінських рішень, підготовкою та формуванням підтримки персоналу до їх реалізації. Тому питання, що стосуються системного дослідження корпоративної культури організаційних змін, ідентифікації, виділення та оцінки впливу складових корпоративної культури підприємства на їх реалізацію потребують подальшого переосмислення та визначили актуальність даного дослідження.

*Метою* статті є аналіз особливостей корпоративної культури реалізації організаційних змін на машинобудівних підприємствах Харківської області.

У теоріях організаційного розвитку та стратегії визнається, що основним стратегічним ресурсом організації є корпоративна культура [8]. З таких позицій доведено, що культура підприємства і організаційні зміни взаємообумовлені – корпоративна культура диктує стратегічні цілі та організаційні зміни, а реалізація організаційних змін формує новий якісний рівень корпоративної культури.

Існування корпоративної культури організаційних змін машинобудівних підприємств підтверджується результатами їх діяльності, успішності та стійкості їх ринкових позицій. Культура організаційних змін відображає якість та ефективність відповідних процесів на машинобудівних підприємствах, управлінські підходи до розробки та реалізації стратегій їх розвитку. Тому дослідження особливостей корпоративної культури реалізації організаційних змін промислових підприємств визначається такими напрямками аналізу: стратегії 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 [7, 9].

Процеси організаційних змін, що відбуваються в корпорації, будуються на базі відпрацьованих норм корпоративної культури у сфері фінансів, цінних паперів, менеджменту, трудових взаємин, контрактних зобов'язань, договірної діяльності, організаційних структур, маркетингу. Стратегічні рішення підприємств повинні враховувати інтереси усіх основних груп учасників корпоративних відносин (споживачів, службовців, постачальників, акціонерів, місцевого населення і суспільства в цілому), що підвищує їхню раціональність і успішність [1, 2]. Організація цього процесу супроводжується розробкою і затвердженням документів, що регламентують правила взаємин і встановлюють структуру в рамках корпоративного середовища, що включає кодекс поведінки, рекомендації з оплати праці та винагород службовців, забезпечення рівних прав для службовців, свободу самовираження; норми і правила, що стосуються охорони навколишнього середовища, забезпечення здоров'я та безпеки на робочому місці; норми і правила, що пропонують постійну турботу про підвищення якості вироблених товарів і послуг, проведення прийнятної політики ціноутворення; норми і правила, що визначають пріоритети благодійної діяльності; програми інформування, підготовки і навчання менеджерів проблемам корпоративних відносин. Усе це є необхідним організаційним елементом формування корпоративної культури підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що корпоративна культура організаційних змін проявляється як унікальна сукупність зовнішніх проявів, корпоративних цінностей, традицій, принципів та стандартів діяльності, корпоративних відносин (у взаємодії між керівниками і акціонерами, партнерами, менеджерами, клієнтами, конкурентами, тощо), які виникли в результаті запланованих, змістовних перетворень в організації за рахунок дотримання балансу інтересів та соціальної відповідальності перед суспільством. Неможливо змінити стратегію підприємства без коригування корпоративної культури, так само, як і неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії підприємства [8].

Ефективність змін залежить від сили культури: наскільки тісно вона пов'язана з груповими та індивідуальними цінностями та поведінкою людей. При цьому, якщо цінності поділяють усі працівники підприємства, то саме підприємство стає більш згуртованим і мобільним, готовим для змін. Ранжування цінностей у подальшому відповідно до їх значущості для працівників підприємства задає напрям проведення змін [3, 4].

Для аналізу зовнішніх проявів корпоративної культури організаційних змін 15 машинобудівних підприємств Харківської області застосовувалися дані їх 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 основними групами учасників корпоративних відносин – потен-

ційними клієнтами, партнерами, акціонерами, залежить успіх виробника не тільки в мережі, а й в цілому при реалізації будь-яких змін.

Якщо назва підприємства збігається з назвою веб-сторінки, це гарантує швидку запам'ятовуваність адреси. Якщо ім'я веб-сайту коротке і легке, клієнт легко згадає його, побачивши інтернет-адресу на візитівці або рекламному щиті, або ж завдяки пошуку в мережі сайт легко знайти за ключовим словом. Відсутність сайту або розташування його в безкоштовному хостингу свідчить або про брак коштів, або про несерйозне відношення до бізнесу в Інтернеті.

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 і технології, що урівнює шанси на успіх.

**Н**а жаль, більшість українських підприємств, зокрема промислових підприємств Харківської області, ще не осмислили важливість Інтернет-ресурсів, які в нинішній час грають одну з ключових ролей в комунікації не лише зі споживачем, а й в комунікації з акціонерами, партнерами, інвесторами тощо. Аналіз свідчить, що більшість промислових підприємств досліджуваного регіону використовують сайт виключно як візитку і, окрім інформативної, не виконує жодної з інших функцій.

Веб-сайт, як правило, стає першим, що створює уявлення про підприємство для сторонніх осіб, у тому числі інвесторів. Унікальність веб-сторінки в тому, що будь-яка людина при наявності Інтернету може отримати доступ до базової інформації про підприємство 24 години на добу. Веб-сайт, як обличчя підприємства, формує уявлення про нього, дозволяє ознайомитись з необхідною інформацією, а також показує рівень корпоративної культури підприємства, що відображає змістову наповненість сайту. Адаже інформаційна відкритість товариства, тобто готовність працювати в умовах open-space, коли кожна дія вивчається і оцінюється ринком, є гарантією надійності підприємства як стратегічного партнера.

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

Даний аналіз включав 15 машинобудівних підприємств Харківського регіону. Оцінювались веб-сайти досліджуваних підприємств та інші доступні до ознайом-

лення матеріали, друковані та електронні, зокрема корпоративна література та статистичні дані. Кожен показник корпоративної культури підприємств було оцінено за допомогою двобальної шкали, тобто наявності (1)/відсутності (0) даної ознаки, а результат оцінки визначено як питому вагу показників кожного підприємства серед досліджуваних. Слід зазначити, що характерною особливістю проявів корпоративної культури є простота їх спостереження, але існує складність у розташуванні, розпізнаванні та аналізі. Такими показниками виступили заявлені на сайті фірмовий стиль, товарний знак, реклама товарів та послуг, історія, міфи та легенди, девіз, слогани, фотогалерея, традиції, свята та церемонії, мова ведення сайту (табл. 1).

**Р**езультати аналізу свідчать, що жоден із сайтів обраних підприємств не ведеться українською мовою. Усі сайти ведуться російською мовою, проте на двох підприємствах, а саме: ПАТ «Завод ім. Фрунзе» і ПАТ «ХАРПРОН» можна обрати українську мову, вибравши відповідну вкладку. Як альтернативу російській та українській мовам на більшості сайтів пропонується англійська. Така вкладка доступна на 11 з аналізованих підприємств, що свідчить про спрямованість підприємств на закордонних споживачів. Окрім англійської мови, користувачам пропонують й інші іноземні мови, а саме: на сайті ПАТ «Завод ім. Фрунзе» пропонується скористатись арабською мовою. ПАТ «ХЕАЗ», ПАТ «РОСС», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» та ПАТ «ХЗЕМВ-1» не пропонують користувачу сайту обрати іншу мову, окрім російської.

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

Щодо дотримання принципів корпоративного управління – соціальна та екологічна відповідальність, інформаційна відкритість узгодженості інтересів основних груп – учасників корпоративних відносин, то вони були представлені показниками, що представлені в табл. 2.

Найбільшу питому вагу серед вказаних 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 ВАТ «Турбоатом» розроблена і виконується Програма по закріпленню робітників і молодих фахівців на виробництві. На балансі підприємства також працює вісім гуртожитків для персоналу, спорткомплекс і база відпочинку. На підприємствах ІГ УПЕК (ПАТ «ХЕЛЗ «Укр-

## Аналіз проявів корпоративної культури на корпоративних веб-сайтах промислових підприємств Харківського регіону

Показник	Питома вага підприємств серед досліджуваних, %	Підприємства, які мають вказані показники
Товарний знак	73,3	ПАТ «АВТРАМАТ», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «ХЕАЗ», ПАТ «РОСС», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ХАРТРОН», ХДАПП, ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», 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», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ХАРТРОН», ХДАПП, ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод «Південкабель», ДП «Червоний Жовтень»
Фотогалерея	26,7	ПАТ «АВТРАМАТ», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «ЛКМЗ»
Національна мова ведення сайту	0,0	–
Російська мова ведення сайту	100	ПАТ «АВТРАМАТ», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «ХЕАЗ», ПАТ «ХЗЕМВ-1», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ХАРТРОН», ХДАПП, ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод «Південкабель», ДП «Червоний Жовтень», ПАТ «РОСС»
Англійська мова ведення сайту	73,3	ПАТ «АВТРАМАТ», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ХАРТРОН», ХДАПП, ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод «Південкабель», ДП «Червоний Жовтень»
Інші іноземні мови ведення сайту	6,7	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»
Організаційні традиції, корпоративні свята, церемонії	46,7	ПАТ «АВТРАМАТ», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «ХАРП»
Доставка	20,0	ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «ХАРТРОН», ПАТ «ХЗЕМВ-1»

Таблиця 2

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

Показник	Питома вага підприємств серед досліджуваних, %	Підприємства, які мають вказані показники
Програми розвитку регіону, міста	33,3	ВАТ «Завод імені Фрунзе», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Завод «Південкабель», ПАТ «Харверст»
Стратегічна важливість діяльності підприємства для країни, регіону	66,7	ПАТ «АВТРАМАТ», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ХАРТРОН», ХДАПП, ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод «Південкабель», ДП «Червоний Жовтень»
Наявність соціальних програм	73,3	ПАТ «АВТРАМАТ», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «ХЕАЗ», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ХАРТРОН», ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод «Південкабель»
Співпраця з вищими навчальними закладами	46,6	ПАТ «Завод «Південкабель», ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «Турбоатом», ПАТ «ХАРТРОН», ПАТ «Автрамат», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Харверст»
Профспілки	53,3	ПАТ «АВТРАМАТ», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ДП «Червоний Жовтень», ПАТ «Турбоатом», ХДАПП, ПАТ «Завод «Південкабель», ПАТ «ХЗЕМВ-1», 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 «Завод «Південкабель», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «Харверст», ПАТ «ЛКМЗ»

електромаш», ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Харверст») працюють соціальні програми для персоналу.

Показником з найнижчою оцінкою є екологічна політика та програми покращення екології, що становить 26,7% долі підприємств від загальної кількості досліджуваних і свідчить про впровадження екологічних програм лише на 4 підприємствах з 15. Екологічна політика визначає рівень екологічної відповідальності та масштаб зобов'язань по збереженню навколишнього середовища. Вона має бути задокументована, відома і зрозуміла персоналу і партнерам.

ПАТ «АВТРАМАТ» здійснює екологічну політику, спрямовану на охорону існування живої та неживої природи, захист життя і здоров'я людей від негативного впливу, зумовленого забрудненням навколишнього середовища при здійсненні своєї виробничої діяльності. ПАТ «Турбоатом» є активним учасником всеукраїнської акції «День навколишнього середовища».

На заводі «Південкабель» з 2004 р. діє система екологічного управління (СЕУ) відповідно до вимог ДСТУ ISO 14001. Був проведений черговий аудит СЕУ підприємства на відповідність вимогам ДСТУ ISO 14001: 2006. Висновок за результатом технічного нагляду – діяльність ПАТ «Завод «Південкабель» відповідає екологічній політиці, що проводиться на виробництві.

Екологічна політика ПАТ «ХАРП» спрямована на створення та постійне підтримання умов, при яких будуть мінімізовані будь-які несприятливі впливи на навколишнє середовище (запобігання забруднення, зменшення відходів та споживання ресурсів). На підприємстві ведеться реконструкція очисних споруд у роликопідшипниковому цеху, що дозволяє здійснювати оборотне водопостачання, регенерувати окремі хімікати і вирішити важливу проблему з нераціонального використання міської води. У проекті технологічного переозброєння підприємства передбачена програма з очищення та фільтрації змазуючої, охолоджуючої рідини. Результатом впровадження цієї програми стане зниження навантаження на очисні споруди, навколишнє середовище. Джерела викидів забруднюючих речовин на ПАТ «ХАРП» оснащені пило- і газоочисними установками. Лабораторією з охорони навколишнього середовища ведеться систематичний контроль за дотриманням нормативів гранично-допустимих викидів забруднюючих речовин в атмосферу і стічні води.

**П**роведений аналіз дозволив виділити рівень соціальної відповідальності підприємств, точніше, підприємства, що про це заявляють, тобто позначають себе як соціально відповідальні перед містом і регіоном підприємства. Вказані підприємства демонструють активну роботу і участь у заходах по благоустрою міста і регіону, заявляють про стратегічну важливість своєї діяльності, афішують свою співпрацю з благодійними організаціями, вищими навчальними закладами, інформують про допомогу персоналу та важливість його здоров'я для підприємства, акцентують увагу на проведенні екологічних заходів, що вже є світовою тенденцією. Таке ставлення виробників свідчить про свідому позицію в першу чергу керівників як гро-

мадян України, для яких пріоритетною є безпека навколишнього середовища, благоустрій, розвиток регіону, міста та його майбутнє.

Також необхідно звернути увагу на те, що підприємства почали активніше звертатися до західного досвіду, зокрема до використання моделей стратегічної взаємодії. Це дістало відображення у збільшенні кількості стратегічних партнерств в економіці України. Говорячи про стратегічні партнерства в Україні, необхідно звернути увагу на те, що їх становлення відрізняється від світової практики в силу особливих політичних та економічних умов в нашій країні. Структуруючи існуючу інформацію, можна стверджувати, що партнерства в Україні слід здійснювати у галузевому аспекті, що визначає специфіку партнерств за сферами економічної діяльності; видовому, що надає інформацію про поширеність різноманітних стратегічних партнерств в економіці України, та цільовому аспекті – за тими цілями, які ставлять для себе підприємства, погоджуючись на стратегічні партнерства [5].

**В**исоким є показник участі у стратегічних партнерствах та міжнародних програмах, що показали результати аналізу досліджуваних підприємств. Відповідно до досягнутих домовленостей про надання партнерської технічної допомоги ПАТ «АВТРАМАТ» з травня 2012 р. почав виготовлення на своїх виробничих потужностях поршнів, призначених для реалізації Костромським заводом автокомпонентів під торговою маркою «Мотордеталь» Кострома». У національних партнерствах підприємства прагнуть опанувати нові сегменти ринку, розширити асортимент продукції, забезпечити диверсифікацію діяльності, що зумовлено можливостями об'єднання схожих ресурсів для підсилення їх з метою забезпечення економії витрат.

ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» і фінська компанія «Sampo Rosenlew Ltd» спільно виробляють зернозбиральні комбайни. ДП «Червоний Жовтень» та ПАТ «Казцинк» (м. Усть-Каменогорськ) здійснили проект будівництва заводу з переробки СаО та отримання двуводного і одноводного гіпсу. ХДАПП співпрацює з підприємствами Росії, країн далекого зарубіжжя: Великобританії, Німеччини, Голландії, США, Франції, Швейцарії. ПАТ «Хартрон» та створена американською компанією Orbital Science Corporation ракета-носіє «Антарес» у рамках міжнародного стратегічного партнерства за участю України запущена в космос. Відмінності в установках учасників українських та іноземних партнерств яскраво виявляються в галузі машинобудування. Для таких партнерств є характерними спільні технологічні розробки, реалізація інноваційних процесів та вертикальні угоди [5, 6].

Наступальний характер на Заході носять авіаційні альянси, у той час як українські авіапартнерства створюються з метою захисту внутрішнього ринку. Так, ХДАПП здійснюють збірку літаків з агрегатів, що поставляються з російського ПАТ «Авіакор – авіаційний завод», і спільно із заводами HESA (Іран) побудували три літаки Ан-140. У період з 2001 – 2010 рр. ХДАПП у стратегічному партнерстві України та Азербайджану передали в експлуатацію замовникам 10 літаків Ан-140

і Ан 140-100 та по 1 літаку Ан-74ТК-300, Ан-72П, Ан-74Т-200А.

**А**наліз також показав високу увагу підприємств до підвищення рівня знань та професіоналізму персоналу. Постійне зростання вимог до професійної підготовки працівників, їх професійно-кваліфікаційного рівня, рівня прояву їх компетенцій 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 й продуктивності праці на підприємстві. Усе це можливе за умови розробки й реалізації заходів, що дозволяють збільшити кадровий потенціал підприємства. Тому багато уваги приділяється мотиваційним заходам, професійному розвитку персоналу, підвищенню кваліфікації (табл. 3).

Так, управлінням з персоналу ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» розроблено мотиваційні програми преміювання за певними положеннями. Виробляються доплати за суміщення професій та розширення зони обслуговування, надбавки до посадових окладів за трудові досягнення, за вчений ступінь, за високу професійну майстерність. У даний час ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» відчуває потребу у фахівцях машинобудівного виробництва. Кадровий резерв на підприємстві не створений.

На ВАТ «Турбоатом» роботу з професійного навчання кадрів організує відділ навчання та розвитку управління по роботі з персоналом та проводить спільно з підрозділами, згідно з нормативними актами у сфері освіти, праці тощо. Щорічно на підприємстві навчається 700–750 робочих за різними професіями. За 10 місяців 2015 р. було підготовлено 256 осіб, у тому числі верстатників – 22 особи. На ВАТ «Турбоатом» кожен працівник підприємства один раз на 5 років, а працівники, які беруть участь у виробництві сертифікованої продукції, – один раз у 3 роки навчаються на різних курсах підви-

щення кваліфікації. Щорічно підвищують кваліфікацію 900–1000 осіб. За 10 місяців 2015 р. підвищили кваліфікацію 800 осіб (робітників – 465, службовців – 335). Також підвищують свій технічний рівень молоді працівники підприємства, навчаючись без відриву від роботи у вищих навчальних закладах і технікумах.

## ВИСНОВКИ

Аналіз діючої корпоративної культури організаційних змін на машинобудівних підприємствах проведено за результатами їх діяльності, успішності та стійкості їх ринкових позицій. Рівень культури організаційних змін відображається в якості та ефективності відповідних процесів на машинобудівних підприємствах, управлінських підходів до розробки та реалізації стратегій їх розвитку. Тому дослідження особливостей корпоративної культури реалізації організаційних змін промислових підприємств визначено такими напрямками аналізу, як стратегії організаційного розвитку (горизонтальна та вертикальна інтеграція, диверсифікація), організаційні форми та способи реалізації стратегічних змін, нормативно-правова база, корпоративні взаємовідносини, результати діяльності, розвиток організаційних знань та кадрового персоналу. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- Воронкова А. Э.** Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – 2-е изд., стереотипное. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.
- Воронкова А. Е.** Корпоративні: управління та культура : монографія / За ред. А. Е. Воронкової. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
- Дороніна М. С.** Управління організаційною поведінкою : монографія / М. С. Дороніна, В. В. Тютліко. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 200 с.
- Назарова Г. В.** Корпоративне управління : навч. посібник. – Х. : Еспада, 2003. – 531 с.

Таблиця 3

### Аналіз показників мотивації розвитку персоналу на промислових підприємствах Харківського регіону

Показник	Питома вага підприємств серед досліджуваних, %	Підприємства, які мають вказані показники
Система премій та бонусів	32,0	ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «ХАРТРОН», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Харверст»
Наявність кадрового резерву	6,7	ВАТ «Турбоатом»
Охорона праці та здоров'я	86,7	ПАТ «АВТРАМАТ», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ХАРТРОН», ХДАПП, ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод «Південкабель», ДП «Червоний Жовтень», ПАТ «РОСС»
Програми організації професійного навчання кадрів	66,7	ПАТ «АВТРАМАТ», ПАТ «ХЕАЗ», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ХАРТРОН», ХДАПП, ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод «Південкабель», ДП «Червоний Жовтень»
Підвищення кваліфікації персоналу	73,3	ПАТ «АВТРАМАТ», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ХАРТРОН», ХДАПП, ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод «Південкабель»

**5. Наливайко А. П.** Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.

**6. Наливайко А. П.** Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колективна монографія / [За ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка]. – К. : КНЕУ, 2015. – 398 с.

**7. Хаєт Г. Л.** Корпоративна культура / Г. Л. Хаєт. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 423 с

**8. Хемел Г.** Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.

**9. Шейн Э. Х.** Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

#### REFERENCES

Doronina, M. S., and Tiutlikova, V. V. *Upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoiu* [Managing organizational behavior]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2011.

Khaiet, H. L. *Korporatyvna kultura* [Corporate culture]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2003.

Khemel, G. et al. *Strategicheskaya gibkost* [Strategic flexibility]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Nazarova, H. V. *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate management]. Kharkiv: Espada, 2003.

Nalyvaiko, A. P. et al. *Stratehiia pidpriemstva: Adaptatsiia orhanizatsii do vplyvu svitovykh suspilno-ekonomichnykh protsesiv* [Business Strategy: Adaptation organizations to leverage global socio-economic processes]. Kyiv: KNEU, 2013.

Nalyvaiko, A. P. et al. *Stratehiia pidpriemstva: zmina paradyhmy upravlinnia ta innovatsiini rishennia dlia biznesu* [Business Strategy: a change of paradigm and innovative business solutions]. Kyiv: KNEU, 2015.

Sheyn, E. Kh. *Organizatsionnaia kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter, 2002.

Voronkova, A. E. *Strategicheskoe upravlenie konkurentosobnym potentsialom predpriatiia: diagnostika i organizatsiia* [Strategic management of competitive potential of the enterprise: diagnosis and organization]. Lugansk: Izd-vo VNU im. V. Dalia, 2004.

Voronkova, A. E. *Korporatsii: upravlinnia ta kultura* [Corporation: management and culture]. Drohobych: Vymir, 2006.