



УДК 658.014.1.009

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОБ'ЄКТ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Ізюмцева Наталія Володимирівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: diknat1972@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-1162-9352

Подопригора Аліна Сергіївна,
студентка
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: alinapodoprighora7@gmail.com

Анотація. Зазначено, що в даний час компанії в усьому світі зіштовхуються з тим, що ринок стає дедалі нестабільнішим, а вимоги акціонерів і клієнтів зростають. Установлено, що більшість організацій стурбовані доцільністю змін, щоб поліпшити результати діяльності компанії та якість її продукції, але людський фактор, безпосередньо пов'язаний із виконанням цих рішень, часто ігнорується. Констатовано, що багато вчених, розглядаючи концепцію культурологічної науки, не приділяють достатньо уваги корпоративній культурі. Вона включає набір прийомів і правил розв'язання проблем внутрішньої адаптації та інтеграції працівників. Визначено, що успіх компанії залежить від здатності вчасно і правильно реагувати на зміну зовнішнього середовища. Доведено, що у процесі діяльності організації виникає чимало факторів змін, які впливають один на одного, і склад яких постійно змінюється. Зроблено висновки, що для успішного впровадження глобальних змін компаніям потрібно встановити зв'язок між організацією, працівником і внесеними змінами. Це досягається за рахунок заохочення більш гнучких відносин у персоналі організації.

Ключові слова: організаційні зміни, методи управління, планування, контроль, аналіз, ефективність.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 10.

CORPORATE CULTURE AS AN OBJECT OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Izyumtseva N.,
Ph. D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Management and Social Sciences
of the Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: diknat1972@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-1162-9352

Podoprighora A.,
student
of the Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: lalinapodoprighora7@gmail.com

Abstract. Currently, companies around the world are faced with the fact that the market is becoming increasingly unstable, and the demands of shareholders and customers are growing. Most organizations are aware of the need for change to improve their performance and improve product quality. At the same time, the human factor directly related to the implementation of these decisions is often ignored. Change is an ongoing process. If business leaders want to take the lead in the market today, they must learn to adequately respond to the ever-changing number of market changes. Managers should analyze the existing structure of their companies, the general business policy, the ability to use new technologies and their relationships with staff and customers.

Most organizations are concerned about the need for changes in order to improve the performance of the company and the quality of its products, but the human factor directly related to the implementation of these decisions is often ignored. For successful implementation of global changes, companies need to establish a relationship between the organization, the employee and the changes made. This is achieved by encouraging more flexible relationships within the organization's staff. Changes are inconvenient and difficult to adjust. But at the same time, changes are vital they determine life itself. The main thing is to learn to accept changes, both professionally and personally. Changes in corporate culture occur regardless of our desire. Corporate culture

consists of cultural substances represented by different people from other groups. Therefore, the company should be able to diagnose its own culture, constantly answering questions: what kind of people are involved in the organization, what is their behavior and ways of communicating in a team, what values are they guided by, what rules are the basis of their professional relations, where there is a framework of leadership style.

Keywords: organizational changes, management methods, planning, control, analysis, efficiency.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 10.

JEL Classification A13, D21, M11, M14

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ОБЪЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Изюмцева Наталья Владимировна,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и социально-гуманитарных дисциплин

Харьковского образовательного-научного института

ГБУЗ «Университет банковского дела»

e-mail: diknat1972@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-1162-9352

Подопригора Алина Сергеевна,

студентка

Харьковского образовательного-научного института

ГБУЗ «Университет банковского дела»

e-mail: alinapodoprigora7@gmail.com

Аннотация. Многие ученые, рассматривая концепцию культурологической науки, не уделяют достаточного внимания корпоративной культуре. Она включает в себя набор приемов и правил решения проблем внутренней адаптации и интеграции работников, правил, которые все чаще актуальны. Доказано, что в силу того, что факторов изменений очень много, все они изменяются и влияют друг на друга. Также установлено, что успех компании зависит от способности своевременно и правильно реагировать на изменение внешней среды.

Ключевые слова: организационные изменения, методы управления, планирование, контроль, анализ, эффективность.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; библи.: 10.

Вступ. У багатьох галузях сучасної економіки умови господарської діяльності змінюються дуже швидко. Стрімкий науково-технічний прогрес призводить до появи нових технологій, на основі яких розробляються нові види продукції і послуг. Навколо нових технологій і продукції формуються нові ринки. Економіка зростає, підвищується індивідуальний і суспільний добробут, змінюються запити споживачів і структура попиту. До цінностей економічного зростання долучається все більша кількість країн. Світова економіка за рахунок нових технологій і уніфікації запитів споживачів поступово стає глобальною. Паралельно всередині підприємств відбуваються певні процеси, які розмивають структури і системи управління, що порушують стандарти процесів, які знижують керуваність. Під тиском зовнішніх і внутрішніх обставин ділові підприємства змушені змінювати власні стратегії, системи і структури управління. Інакше їхня ефективність в умовах зростаючої конкуренції може бути швидко поставлена під сумнів. Той же, хто встигає випередити конкурентів і першим запропонувати ринкові нові, ефективніші управлінські рішення, зазвичай, отримує додаткові конкурентні переваги. З цієї причини тема управління змінами на засадах формування сильної корпоративної культури стала однією з найактуальніших.

Аналіз досліджень і постановка завдання. У теперішній час підприємства в усьому світі зіштовхуються з тим, що ринок стає більш дедалі нестійкішим, а запити акціонерів і клієнтів зростають. У зв'язку з цим багато організацій проводять реструктуризацію. Зміни — це постійний процес. Якщо керівники компаній хочуть сьогодні зайняти лідируючі позиції на ринку, вони повинні навчитися адекватно реагувати на дедалі зростаючу кількість змін на ринку. Їм слід переглянути чинну структуру своїх компаній, загальну політику ведення бізнесу, можливості використання нових технологій, а також відносини з персоналом і клієнтами. Корпоративну культуру як поняття та інструмент ефективного менеджменту підприємства у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні і зарубіжні науковці, як Т. Алексєєв, В. Гаєвський, Ю. Давидов, Г. Дмитренко, В. Кравченко, М. Коул, Т. Кицак, А. Маслов, Б. Мільнер, В. Никифорова, М. Портер, Т. Пітерс, Г. Хаєт, С. Хенді, Г. Чайка, М. Чеплюк та ін. Проте потрібно пригадати, що теми корпоративної культури у взаємозв'язку з її впливом на конкурентоспроможність підприємств поки що не були достатньо проаналізовані в наукових дослідженнях. Питання взаємодії конкуренції та корпоративної культури до теперішнього часу є відкритою для дослідження та обговорення.



Мета дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності формування сильної корпоративної культури у процесі управління змінами та розроблення заходів з підвищення ефективності діяльності компанії в умовах організаційних змін.

Результати дослідження. Роль і значення питання корпоративної культури як об'єкта організаційних змін на підприємстві — у практичній діяльності компанії. Вивчення проблематики, пов'язаної з виявленням суті, структури і соціальних індикаторів корпоративної культури, були предметом дослідження багатьох учених. Уявлення про сутність цієї теми мають досить широкий діапазон. Деякі вчені вважають, що підставою для вивчення корпоративної культури є організаційна культура, однак це твердження вимагає ретельного аналізу. Культура організації формує її образ на основі специфічних якостей взаємин керівників і підлеглих, поведінки людей-працівників, технологій, взаємодій із зовнішнім середовищем, репутації в діловому світі та ін. [1]. Сильна культура, що формує головні цінності організації, прямо впливає на її стабільність й ефективність: вона визначає якість управління, рівень дисципліни, функціональну поведінку, стан конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості.

Говорячи про організаційну і корпоративну культуру, варто наголосити на тому, що принципова відмінність, яка дозволяє розділити ці поняття, і виключити поглинання організаційною культурою корпоративну. Ідеться про формування організаційної культури як результату цілераціональної і керованої діяльності, водночас як корпоративна культура — результат тривалого соціально-історичного процесу, що протікає незалежно від волі окремих людей.

Організаційна культура виступає механізмом управління організаційною соціалізацією працівників. Організаційна соціалізація — це систематизований процес «введення» працівників у культуру організації.

Організаційна культура, перш за все, визначає вертикаль влади в організації, а корпоративна орієнтована на зміцнення горизонтальних зв'язків. Корпоративна культура допомагає поєднувати краще з різних організаційних культур для досягнення максимально ефективного результату від взаємодії і функціонування соціальних груп [2]. Проведення успішних змін потребує і втручання ззовні. Здійснення успішних організаційних змін характеризується також визначенням частки персональної участі консультанта і клієнта. Залучення консультантом менеджерів різних рівнів до співробітництва, проведення проблемних дискусій із діагностування і визначення поточних та потенційних проблем підприємства забезпечує певний рівень інформованості керівництва клієнта про мету і зміст консультування. Цей етап — один із найважливіших, тому що він встановлює стосунки субординації між відповідальними сторонами.

Кількість, напрями і швидкість змін можуть бути різноманітними для різних підприємств, але зміни згодом стають аспектом, який притаманний усім підприємствам. У пошуках здійснення успішних змін було виявлено ефективну трьохетапну модель управління змінами Курта Левіна «Розморожування, рух, знову заморожування». Левін стурбований підтримкою змін і забезпеченням того, що бажана зміна прийнята і підтримується в майбутньому. Без цього люди мають тенденцію повертатися до того, чого звикли. Курт Левін розуміє заморожку як підтримку того, що бажана зміна не зникне. Розглядаючи зміни як подорож, передбачається, що в подорожі є початок, середина і кінець. У реальності ця подорож нескінченна. Але вона включає багато перепочинків. Можливості ненадовго зупинитися, але не остаточний кінець. Модель Курта Левіна дозволяє легко і зрозуміло описати процес змін. Звичайно, кожен етап слід розширити для більшого розуміння процесу. Застосування принципів розморожування, а особливо аналізу силового поля, на індивідуальному рівні дозволяє зрозуміти, як ми самі справляємося зі змінами.

Перший етап цього процесу має назву «Розморожування». Ця стадія полягає в підготовці себе або інших перед змінами (в ідеалі створюється ситуація, в якій ми самі хочемо цих змін). Стадія розморожування, ймовірно, одна з найважливіших для розуміння того, що ми живемо в епоху змін. Це етап підготовки до змін. Він включає усвідомлення того, що зміни потрібні, і готовність рухатися поза нашою «комфортною зоною». Стадія «Розморожування» полягає в пошуку стимулів і мотивів до змін для нас, департаменту або цілого бізнесу. Аналіз силового поля Курта Левіна — ефективний спосіб зрозуміти цей процес, адже існує безліч ідей, як це зробити.

Другий етап має назву «Рух». Курт Левін розумів, що зміна — це не одномоментна подія, а процес. Він назвав цей процес переходом. Перехід — це внутрішній рух або подорож, яке ми здійснюємо у відповідь на зміну. Другий етап відбувається, як тільки ми робимо цю зміну. Люди «розморожуються» і рухаються назустріч новому способу існування. Це непростий час, коли люди дізнаються про зміни, і тут потрібен час усвідомити ці зміни і працювати з ними. На цьому етапі потрібна підтримка, яка може бути у формі тренінгів, коучінгу, а помилки треба сприймати як частину процесу.

Третій етап автор представив як «Знову заморожування». Як свідчить назва етапу, тут важливо встановити стабільність після того, як зміна відбулася. Зміни прийняті і стали нормою. Люди створюють нові відносини і повертаються до рутинних справ. У нашу еру змін наступна зміна може статися через тиждень або раніше. Доцільність цього етапу не узгоджується з сучасним осмисленням змін як якогось постійного, часто хаотичного процесу, де потрібна значна гнучкість [3].

Елементи корпоративної культури мають функцію вираження, що є невід'ємними і підкреслюють найбільш сильні, значимі сторони компаній:

«IBM — означає сервіс»;

Дженерал Електрик — «Наш найважливіший продукт — прогрес»;

DuPont — «Кращі продукти для кращого життя за допомогою хімії»;

Caterpillar tractor — «Цілодобове технічне обслуговування в будь-якій частині світу»;

АТТ — «Універсальне обслуговування»;

Електролюкс — зроблено з розумом;

Continentalbank — «Ми зможемо знайти вихід»;

Delta Airlines — «Турбота про персонал».

Елементи корпоративної культури — це й символи. Вони так чи інакше пов'язані зі системою корпоративних цінностей.

Як приклад можна навести загальнокорпоративні цінності компанії «Самсунг». Символами, що виражають свою філософську концепцію, компанія обрала дерева хинок і сосни. Величні пірамідальні хинокі зростають по 25 сантиметрів на рік і висоти у 30 метрів досягає за 120 років. За цей час деревина хинокі набуває найвищу якість і служить прекрасним матеріалом для вишуканих меблів. Проста дошка з хинокі

може коштувати 30 000 доларів. «Самсунг» обрав хинокі як символ при плануванні тривалого розвитку, що має велике значення. Тут поспіх недоречний. Але компанія не завжди може собі дозволити довго чекати. Тому ще одним символом розвитку «Самсунга» є сосна, яка росте швидше, не вимагає особливого догляду і великих витрат. «Поки ростуть хинокі, дохід дають сосни»: ось так, у символічній формі, по-східному розуміють розвиток.

Соціальний символ «Самсунга» — п'ятикутна зірка, утворена людьми, що взялися за руки. Вона висловлює п'ять програм: із соціального забезпечення, культури і мистецтва, наукової діяльності та освіти, охорони природи і добровільної громадської діяльності співробітників [4].

Висновки. Отже, успішне впровадження змін залежить від правильного визначення напрямку інноваційного впливу. Еволюційне впровадження змін на засадах поліпшення корпоративної культури свідчить, що зміни неможливо провести моментально, вони потребують послідовного, поетапного здійснення. На прикладі розглянутої моделі Курта Левіна менеджери можуть розробити план змін і розглянути проміжні результати. Це допоможе підприємству працювати спокійно і ефективно.

Список використаної літератури

1. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин [Електронний ресурс] / Ю. Уманців. — 2009. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf.
2. Капитонов Е. А. Корпоративная культура: теория и практика / Е. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Е. Капитонов. — Москва : Альфа-Пресс, 2005. — С. 84.
3. Сайт журналу «Медиум» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://orgdev.ru/курт-левин-модель-управления-изменениями-3521deb30755>.
4. Телетов О. С. Регіональні бренди в політиці просування товарів / О. С. Телетов // Вісник СумДУ. Економіка. — 2006. — № 1 (85). — С. 84—93.
5. Стахів О. Г. Основи менеджменту / О. Г. Стахів, О. І. Явнюк, В. В. Волощук. — Київ, 2015. — 336 с.
6. Туленков М. В. Введение в теорию управления / М. В. Туленков. — Москва, 2008. — 136 с.
7. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н. Ю. Фіщук, І. В. Ломачинська // Збірник наукових праць ВНАУ. — 2012. — № 1. — С. 81—85.
8. Пилипів В. Г. Корпоративна культура як психологічний чинник успішного розвитку закладів ресторанного бізнесу / В. Г. Пилипів, Н. В. Волинець // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». — 2017. — № 13. — С. 63—66.
9. Олійник Т. І. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації / Т. І. Олійник, Н. В. Кривецька // Інвестиції: практика та досвід. — 2018. — № 22. — С. 66—69.
10. Чернишова А. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А. О. Чернишова, Т. Немченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. — 2010. — № 17.

References

1. Umantsiv, Yu. (2009). *Formuvannia ukrainskoi modeli korporativnykh vidnosyn* [Formation of the Ukrainian model of corporate relations]. Retrieved from http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf [in Ukrainian].
2. Kapitonov, E. A., Zinchenko, G. P., & Kapitonov, A. E. (2005). *Korporativnaya kul'tura: teoriya i praktika* [Corporate culture: theory and practice]. Moscow: Alfa-Press [in Russian].
3. Sajt zhurnala «Medium» [The site of the journal «Medium»]. (n. d.). *orgdev.ru*. Retrieved from <https://orgdev.ru/kurt-levin-model-management-changes-3521deb30755> [in Russian].
4. Teletov, O. S. (2006). Regionalni brendy v politytsi prosuvannia tovariv [Regional brands in the policy of promotion of goods]. *Visnyk SumDU. Ekonomika – Bulletin of SSU. Economy*, 1, 84—93 [in Ukrainian].
5. Stakhiv, O. G., Yavniuk, O. I., & Voloshchuk, V. V. (2015). *Osnovy menedzhmentu* [Management Basics]. Kyiv [in Ukrainian].



6. Tulenkov, M. V. (2008). *Vvedenie v teoriyu upravleniya [Introduction to Management Theory]*. Moscow [in Russian].
7. Fishchuk, N. U., & Lomachinska, I. V. (2012). Korporativna kultura orhanizatsii: sutnist, vydy, pryntsypy ta vplyv na rozvytok orhanizatsii [Corporate culture of the organization: essence, types, principles and influence on the development of the organization]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU — Collection of scientific works of VNAU*, 1, 81—85 [in Ukrainian].
8. Pylypiv, V. G., & Volynets, N. V. (2017). Korporativna kultura yak psykholohichniy chynnyk uspishnoho rozvytku zakladiv restorannoho biznesu [Corporate culture as a psychological factor of successful development of restaurant business]. *Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho instytutu sotsialnykh tekhnolohii Universytetu «Ukraina» — Collection of scientific works of Khmelnytsky Institute of Social Technologies of the University «Ukraine»*, 1, 63—66 [in Ukrainian].
9. Oliinyk, T. I., & Kryvytska, N. V. (2018). Suchasna rol korporativnoi kultury v upravlinni liudskymy resursamy v orhanizatsii [Modern role of corporate culture in human resource management in the organization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*, 22, 66—69 [in Ukrainian].
10. Chernyshova, A. O. & Nemchenko, T. A. (2010). Deiaki aspekty korporativnoi kultury orhanizatsii [Some aspects of corporate culture of the organization]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky — Scientific works of KNTU. Economic sciences*, 17 [in Ukrainian].