УДК 334.7[658.5.012]

М. І. Чепелюк

МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Зауважено, що дослідження методів формування корпоративної культури в процесі реалізації організаційних змін досі є незавершеним. Під методами формування корпоративної культури слід розуміти і філософію, і практику управління підприємством. Серед найбільш ефективних виділено: корпоративний коучинг, соціально-психологічний тренінг, бізнес-тренінг, бізнес-майстерню, особове зростання, посттренінг, ЛАБ-профіль, тимбилдинг, storytelling, budding, коллаборативне навчання, менторинг. Підкреслено, що у практиці зарубіжних підприємств вони застосовуються. Вивчення цих методів здійснюється для їх подальшого застосування на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: *корпоративна культура, організаційні зміни, методи формування корпоративної культури, коучинг, бізнес-тренінг.*

Постановка проблеми. Останніми роками дедалі більшої актуальності набуває поняття корпоративної культури, яке визнано атрибутом будь-якого підприємства, одним із основних показників у розумінні організаційних процесів, основою життєвого потенціалу підприємства, умовою його ефективності і конкурентоспроможності. Розвиток корпоративної культури припускає її формування, підтримку і зміну. Формування культури здійснюється в умовах вирішення підприємством двох важливих проблем: зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції.

На формування культури підприємства здійснює вплив культура суспільства, усередині якого воно функціонує.

Корпоративна культура займає дедалі більше простору у сучасному бізнесі.

Однак точно визначити її сенс і межі не вдалося. Люди, відповідальні за розробку і введення корпоративної культури, часто мають про неї обмежене уявлення. Адже вона вирізняється складністю і взаємозалежністю елементів, відносною цінністю прогнозів.

Стан дослідження. Значний внесок у вивчення проблем формування корпоративної культури на підприємствах зробили такі закордонні та вітчизняні вчені, як Н. Бабіна, О. Бала, Т. Башук, А. Власенко, А. Воронкова, А. Ганус, О. Грішнова, Н. Давиденко, Дж. Елдридж, А. Жолудєва, А. Занковский, В. Іваницький, В. Кислинська, Ф. Кот-

лер, А. Кромбі, С. Марінова, А. Науменко, С. Пасека, Н. Пітель, М. Семикіна, О. Стельмашенко, О. Тарасова, І. Химич, Е. Шейн. Проте питання визначення методів формування корпоративної культури підприємства остаточно невирішено. Цим і обумовлена актуальність публікації.

Метою статті є визначення і дослідження методів формування корпоративної культури в процесі реалізації організаційних змін.

Виклад основних положень. Ще кілька років тому словосполучення «корпоративна культура» було маловідоме, хоча насправді вона існувала завжди.

Елементи корпоративної культури західних компаній з багатими традиціями мають свої аналоги у вітчизняних підприємствах: дошки передовиків праці, значки, почесні грамоти і т. д. є класичним вираженням корпоративної культури.

Сучасні керівники усвідомлюють значущість корпоративної культури для розвитку підприємства: вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про підприємство, будучи важливим джерелом стабільності і спадкоємності в ньому, що створює у співробітників відчуття надійності підприємства і свого становища в ньому, сприяє формуванню почуття соціальною захищеності.

Знання основ корпоративної культури свого підприємства допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати ті події, що відбуваються в ньому, визначаючи в них найбільш важливе і істотне. Корпоративна культура, більш ніж що-небудь інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені завдання.

Формування корпоративної культури – тривалий і складний процес, який традиційно містить чотири етапи (рис. 1).

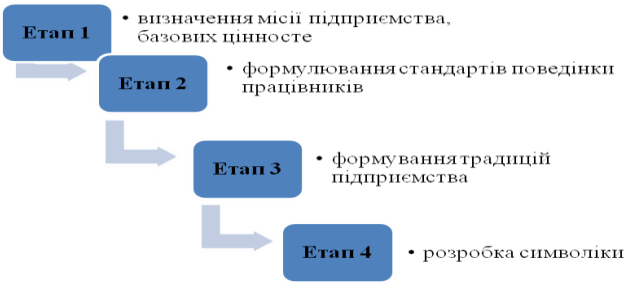

Рис. 1. Етапи формування корпоративної культури

Усі ці етапи і їх результати зручно і доцільно описувати в такому документі, як корпоративне керівництво.

Цей документ особливо корисний в ситуаціях влаштування на роботу і адаптації нових співробітників, дає можливість практично відразу зрозуміти, наскільки потенційний співробітник розділяє цінності підприємства.

Культуру підприємства доцільно розглядати як похідну двох складових (рис. 2).

Рис. 2. Складові культури підприємства

Підтримка культури на необхідному рівні безпосередньо залежить від підбору працівників, дій вищих керівників і методів соціалізації.

Мета підбору працівників – виявити і прийняти в організацію людей зі знаннями і навичками успішного виконання відповідної роботи. Остаточний вибір кандидата визначається суб'єктивною оцінкою того, хто приймає рішення, наскільки цей кандидат відповідатиме вимогам підприємства. Ця суб'єктивна оцінка часто зумовлюється культурою на підприємстві.

Дії вищих керівників значно впливають на корпоративну культуру. Їх поведінка і обрана ними стратегія підприємства встановлюють деякі норми, які потім сприймаються всіма працівниками.

Часто корпоративна культура може слугувати важливішим чинником передбачення поведінки підприємства, аніж її об'єктивні характеристики. Керівники зацікавлені в сприйнятті культури кожним співробітником.

Соціалізація найбільш очевидна під час влаштування на роботу нового співробітника, коли його інформують про справи на підприємстві, прийняті правила і традиції.

В деяких випадках пропонується формальна програма навчання, щоб працівники вивчали культуру підприємства. Отже, соціалізація є процесом адаптації нових працівників підприємства і сприйняття ними корпоративної культури.

У доповнення до очевидної орієнтації і програм навчання корпоративна культура передається працівникам і іншими способами:

1. **Інформація** містить опис подій, пов'язаних із утворенням підприємства; ключових рішень, які визначають його стратегію в майбутньому; вищої ланки управління. Вона дозволяє порівнювати минуле з сьогоденням, забезпечує пояснення поточної практичної діяльності підприємства.

2. **Традиції**. Дотримання традицій є засобом для передачі культури, оскільки з традиціями пов'язані головні цінності підприємства.

3. **Символи**. Дизайн і планування території і будівель, меблів, стиль керівництва, одяг є матеріальними символами, які передаються працівникам.

Важлива також міра рівноправ'я на підприємстві, що забезпечується вищим менеджментом, види і типи поведінки (ризикована, консерватизм, авторитарність, участь, індивідуалізм, соціальність), яка вважається прийнятною.

4. **Мова**. Багато підприємств і їх підрозділи використовують мову як спосіб ідентифікації своїх працівників з їх культурою або субкультурою. Вивчаючи її, працівники засвідчують своє прийняття цієї культури, відтак допомагають її зберігати. Прийнята на підприємстві термінологія об'єднує працівників на основі культури або субкультури.

Якщо корпоративна культура може бути сформована, то повинні бути методи її формування. Під методами формування корпоративної культури слід розуміти філософію і практику управління, а також те, на що слід звернути увагу керівництву для підтримки бажаної корпоративної культури. Формування корпоративної культури охоплює певні права і обов'язки, що приймаються суб'єктом, в поєднанні з ціннісно-мотиваційним орієнтиром корпоративних інтересів. Тут можна виділити низку методів (табл. 1).

Інтерпретуємо отримані значення цілей (показників, важелей, переваг і т. д.) для кожного розглянутого методу формування корпоративної культури в агреговану матрицю $М_{агр}$ (табл. 2). У матриці $М_{агр}$ значення за кожною ціллю ($Ц_i$) буде бінарним, тобто дорівнювати 1 (це означатиме, що ціль може бути пристосована до методу, що розглядається) або 0 (це означатиме, що ціль не може бути пристосована до методу, що розглядається).

Таблиця 1

Методи формування корпоративної культури*

№ з/п	Назва методу	Опис методу	№ цілі	Цілі
1	Корпоративний коучинг	система професійних взаємовідносин між фахівцем із розвитку і зростання бізнесу, а також підвищення мотивації (коучем) і клієнтом, що виражається в підтримці і супроводі людини до отримання їм необхідного результату відповідно до його потреб	$Ц_1$	1) розвиток, створення або визначення чіткого бачення менеджерами корпоративних цілей і усіх способів їх досягнення
			$Ц_2$	2) створення чіткого плану дій
			$Ц_3$	3) розвиток, отримання або створення інструментарію для роботи зі своєю командою з метою досягнення корпоративних цілей
			$Ц_4$	4) впровадження корпоративної культури
			$Ц_5$	5) підвищення ефективності праці
2	Соціально-психологічний тренінг	посідає проміжне місце, спрямований на зміни і у свідомості, і у формуванні навичок. Часто спрямований на зміну соціальних установок і розвиток умінь і досвіду у сфері міжособистісного спілкування	$Ц_6$	1) підвищення компетентності у сфері спілкування
			$Ц_4$	2) впровадження корпоративної культури
			$Ц_7$	3) напрацювання навичок безконфліктного спілкування в колективі
3	Бізнес-тренінг	розвиток навичок персоналу для успішного виконання бізнес-завдань, підвищення ефективності виробничої діяльності, управлінських взаємодій	$Ц_8$	1) покращення продажів і обслуговування клієнтів
			$Ц_9$	2) формування управлінських навичок
			$Ц_{12}$	3) навчання на робочому місці
			$Ц_{13}$	4) командоформування
			$Ц_{14}$	5) навчання тайм-менеджменту
			$Ц_4$	6) впровадження корпоративної культури

№ з/п	Назва методу	Опис методу	№ цілі	Цілі
4	Бізнес-майстерня	учасники самостійно створюють програму навчання під час майстерні, діючи у рамках теми, часу і досвіду. Обов'язковими умовами успішного проведення бізнес-майстерні є: 1. Для 70% учасників досвід роботи у будь-якій сфері діяльності повинен перевищувати три роки. 2. Бізнес-майстерня більш ніж на 70% повинна складатися із вправ, ділових ігор, кейсів. 3. Основна роль бізнес-тренера – модерація	$Ц_{15}$	1) закріплення або переосмислення наявних знань
			$Ц_{16}$	2) відпрацювання умінь і навичок, які необхідні у питаннях отримання і примноження прибутку
5	Особове зростання	якісні зміни особового потенціалу, що сприяють успішному вирішенню життєвих завдань і відкривають життєву перспективу для працівників	$Ц_4$	1) впровадження корпоративної культури
			$Ц_9$	2) формування управлінських навичок
			$Ц_{10}$	3) підвищення ефективності процесу перетворень на підприємстві
			$Ц_{11}$	4) розвиток поведінкових навичок співробітників
6	Посттренінг	система роботи з персоналом, що спрямована на підтримку позитивних тренінгових ефектів і забезпечує застосування знань, умінь, навичок, якостей, отриманих учасниками на тренінгу, під час повсякденної професійної діяльності	$Ц_8$	1) покращення продажів і обслуговування клієнтів
			$Ц_9$	2) формування управлінських навичок
			$Ц_{12}$	3) навчання на робочому місці
			$Ц_{13}$	4) командоформування
			$Ц_{14}$	5) навчання тайм-менеджменту
			$Ц_4$	6) впровадження корпоративної культури

№ з/п	Назва методу	Опис методу	№ цілі	Цілі
7	ЛАБ-профіль	ґрунтується на складанні і аналізі метапрограммного портрета особи	$Ц_{17}$	1) отримувати достовірну інформацію про кандидата під час відбору співробітника
			$Ц_{18}$	2) визначати зони розвитку співробітника
			$Ц_{19}$	3) вибудовувати конструктивні стосунки з колегами, керівниками, клієнтами, акціонерами
			$Ц_{20}$	4) виявляти цінності і мотивацію людей
			$Ц_{21}$	5) визначити напрями і шляхи особистого розвитку
			$Ц_{22}$	6) виявлення найбільш важливих характеристик стилю мислення співробітника
			$Ц_{23}$	7) прогнозування, наскільки успішно кандидат впорається з тим або іншим видом діяльності
			$Ц_{24}$	8) визначення, які ресурси він має в розпорядженні
8	Тимбилдинг	важливий метод формування корпоративної культури і ідеології компанії, який виховує в співробітниках довіру до компанії і один одного, прихильність її культурі і цілям, створює певний імідж компанії	$Ц_{25}$	1) дозволяють учасникам відчути себе єдиною командою
			$Ц_{26}$	2) виявити свої приховані можливості, в незвичній обстановці по-новому поглянути на своїх колег
			$Ц_{27}$	3) отримати емоційне розвантаження
			$Ц_{28}$	4) значні стимули до подальшої активної роботи у межах компанії
			$Ц_{29}$	5) поліпшення і зміцнення взаємозв'язків у колективі, підвищення рівня довіри до компанії і кожного співробітника, відчуття приналежності до єдиної команди

№ з/п	Назва методу	Опис методу	№ цілі	Цілі
9	Storytelling (оповідання)	неформальний метод навчання персоналу. Детальні оповідання про минулі дії керівництва, взаємодії співробітників або про якісь події, які зазвичай передаються в організації неофіційно	$Ц_{30}$	1) просування корпоративних цінностей і принципів на підприємстві
			$Ц_{31}$	2) заохочення працівників прикладом інших
			$Ц_{32}$	3) наближення керівництва до працівників
			$Ц_{33}$	4) покращення психологічного клімату в колективі
10	Budding (що подає надії)	метод навчання, що ґрунтується на наданні один одному інформації і (чи) встановленні об'єктивного і чесного зворотного зв'язку. Баддинг охоплює підтримку в досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у набутті нових навичок	$Ц_{34}$	1) навчання співробітника в процесі адаптації до нового робочого місця (зокрема за ротації персоналу усередині компанії)
			$Ц_{10}$	2) підвищення ефективності процесу перетворень на підприємстві
			$Ц_{35}$	3) передача інформації між підрозділами усередині однієї компанії
			$Ц_{36}$	4) передача інформації між співпрацюючими підприємствами
			$Ц_{11}$	5) розвиток поведінкових навичок співробітників
			$Ц_{13}$	6) командоформування
11	Webinar (вебінар)	різновид онлайн-тренінгу, за якого ведучий і аудиторія спілкуються в текстових, аудіо- або відеочатах. Тема розмови ілюструється слайдами або написами на електронній дошці. Як правило, вебінари архівуються і стають доступні на вимогу	$Ц_{37}$	1) обмін досвідом між досвідченими працівниками і початківцями
			$Ц_{38}$	2) можливість вести тренінги та навчання навіть на значній відстані
			$Ц_{4}$	3) впровадження корпоративної культури
			$Ц_{39}$	4) розширення кругозору працівників за межі своїх відділів до інших філіалів підприємства (навіть у інших містах і країнах)
12	Коллаборативне (спільне) навчання	Метод, у межах якого навчання побудоване	$Ц_{40}$	1) підвищення мотивації працівників

№ з/п	Назва методу	Опис методу	№ цілі	Цілі
		на тісній взаємодії між тими, хто навчається, або між тими, хто навчається, і викладачем. Учасники процесу отримують знання через активний спільний пошук інформації, обговорення і розуміння сенсів. Коллаборативне навчання охоплює такі формати, як групові проекти, спільні розробки тощо	$Ц_{41}$	2) забезпечення кращих умов для працівників з метою досягнення заданих цілей підприємства
			$Ц_{42}$	3) розвивати уміння працювати в команді
			$Ц_{33}$	4) покращення психологічного клімату в колективі
			$Ц_{7}$	5) напрацювання навичок безконфліктного спілкування в колективі
13	Менторинг	один із методів навчання і розвитку персоналу, за якого досвідченіший співробітник (ментор) ділиться наявними знаннями зі своїми протеже упродовж певного часу	$Ц_{1}$	1) розвиток, створення або визначення чіткого бачення менеджерами корпоративних цілей і усіх способів їх досягнення
			$Ц_{2}$	2) створення чіткого плану дій
			$Ц_{3}$	3) розвиток, отримання або створення інструментарію для роботи зі своєю командою з метою досягнення корпоративних цілей
			$Ц_{4}$	4) впровадження корпоративної культури
			$Ц_{5}$	5) підвищення ефективності праці

* Складено за матеріалами [1; 3; 4; 5; 6; 8; 9; 10].

Таким чином, це дозволить спростити виставлення оцінок (1 або 0) експертами, тобто:

$$Ц_{ij} = \begin{cases} 1, \textit{якщо} \text{ ціль може бути пристосована до методу} \\ 0, \textit{якщо} \text{ ціль не може бути пристосована до методу} \end{cases}$$

Тоді необхідно визначити вагу кожної цілі ($ВГЦ_i$), яка би визначила її важливість серед множини цілей за виразом:

$$ВГЦ_i = \frac{\sum_{j=1}^{m} Ц_{ij}}{\sum_{j=1}^{m}\sum_{i=1}^{n} Ц_{ij}}, \quad (1)$$

де i – кількість цілей, у нашому випадку, i = 1 ÷ n = 42;

j – кількість методів, у нашому випадку, j = 1 ÷ m = 13.

Урахування визначеної ваги цілі $ВГЦ_i$ дозволить більш об'єктивно визначити вплив тих або інших цілей на відповідний метод, що розглядається.

За аналогією необхідно визначити ваги методу з – $ВГМзВГЦ_j$ (та без – $ВГМ_j$) урахування $ВГЦ_i$. Тоді на основі отриманих значень ваг методів, що розглядаються, можливо їх ранжируваня, тобто визначення рангів, які визначатимуть приорітети застосування конкретного методу. Вага j-го методу без урахування $ВГЦ_i$ визначається за формулою (2), а вага j-го методу з урахуванням $ВГЦ_i$ визначається за формулою (3):

$$ВГМ_j = \sum_{i=1}^{n} Ц_{ij}, \quad (2)$$

$$ВГМзВГЦ_j = \sum_{j=1}^{m} \prod_{i=1}^{n} Ц_{ij} \times ВГЦ_i. \quad (3)$$

Отже, отримані оцінки ваг відповідного методу з урахуванням $ВГЦ_i$ будуть більш об'єктивні. Це дозволить використати їх для застосування ранжирування множини методів та визначити найбільш важливий, тобто той, що є найбільш перспективном і розповсюдженним. Ранжирування визначає місце, яке посідає метод порівняно зі всією множиною методів, що розглядаються.

У табл. 2 і на рис. 3 наведені розраховані ранги методів, які були розглянуті, але у двох варіантах: ранжирування з урахуванням $ВГЦ_i$ – $РзВЦ_j$ та без урахування $ВГЦ_i$ – P_j.

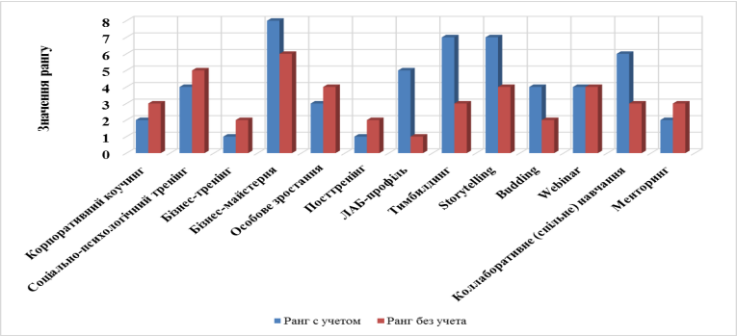

Рис. 3. Графічне відображення розподілу методів формування корпоративної культури за їх рангами

Таблиця 2

Агрегована матриця $M_{агр}$

№ з/п	Ціль ($Ц_i$) / Метод (M_j)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
M_1	Корпоративний коучинг	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M_2	Соціально-психологічний тренінг	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M_3	Бізнес-тренінг	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M_4	Бізнес-майстерня	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
M_5	Особове зростання	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M_6	Посттренінг	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M_7	ЛАБ-профіль	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
M_8	Тимбилдинг	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M_9	Storytelling	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M_{10}	Budding	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M_{11}	Webinar	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M_{12}	Коллаборативне (спільне) навчання	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M_{13}	Менторинг	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Кількість цілей, $К_i$		**2**	**2**	**2**	**7**	**2**	**1**	**2**	**2**	**3**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
Вага цілі (важливість), $ВГЦ_i$		0,0317	0,0317	0,0317	0,1111	0,0317	0,0159	0,0317	0,0317	0,0476	0,0317	0,0317	0,0317	0,0476	0,0317	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159

Продовження таблиці 2

Ціль ($Ц_i$) / Метод ($М_j$)	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	ВГ $М_j$	ВГМз ВГЦ$_j$	РзВЦ$_j$	$Р_j$
$М_1$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**5**	0,2381	2	3
$М_2$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**3**	0,1587	4	5
$М_3$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**6**	0,3016	1	2
$М_4$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**2**	0,0317	8	6
$М_5$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**4**	0,2222	3	4
$М_6$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**6**	0,3016	1	2
$М_7$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**8**	0,1270	5	1
$М_8$	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**5**	0,0794	7	3
$М_9$	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**4**	0,0794	7	4
$М_{10}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	**6**	0,1587	4	2
$М_{11}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	**4**	0,1587	4	4
$М_{12}$	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	**5**	0,1111	6	3
$М_{13}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**5**	0,2381	2	3
Кількість цілей, $К_i$		**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**			
Вага цілі (важливість), ВГЦ$_i$		0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0317	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159	0,0159				

Як наведено в табл. 2, отримані ранги методів у більшості не збігаються. Це підтверджує необхідність урахування ваги цілей, оскільки вона визначає важливість цілі. Отже, навіть для відповідного першого рангу отримуємо таку невідповідність:

$$РзВЦ_{i=1} = \{M_3, M_6\} \neq P_{i=1} = \{M_7\}.$$

Загальний розподіл методів формування копоративної культури за визначеними їх рангами наведений у табл. 3.

Таблиця 3

Розподіл методів формування корпоративної культури за їх рангами

№ з/п	Назва методу	Ранг методу, РзВЦ$_j$
1	Бізнес-тренінг	1
2	Посттренінг	1
3	Корпоративний коучинг	2
4	Менторинг	2
5	Особове зростання	3
6	Соціально-психологічний тренінг	4
7	Budding	4
8	Webinar	4
9	ЛАБ-профіль	5
10	Коллаборативне (спільне) навчання	6
11	Тимбилдинг	7
12	Storytelling	7
13	Бізнес-майстерня	8

Загальний розподіл ваг цілей для розглянутих методів формування копоративної культури наведений на рис. 4.

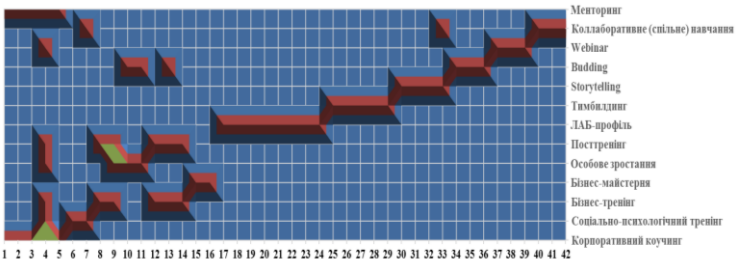

Рис. 4. Загальний розподіл ваг цілей для розглянутих методів формування копоративної культури

Відтак на основі запропонованої методики були визначені найбільш розповсюджені (важливі з точки зору їх частоти використання, або найбільш впливові) методи формування корпоративної культури, якими є посттренінг і бізнес-тренінг (тобто методи першого рангу).

Висновки. Процес функціонування підприємства не може бути ефективним без правильно сформованої корпоративної культури. Вона є невидимим, проте дуже відчутним чинником внутрішнього середовища підприємства, який проявляється в його діяльності. Адаптованими до подій є тільки ті підприємства, які формують і вдосконалюють свою корпоративну культуру. Формування корпоративної культури передбачає певні методи.

Серед найбільш ефективних виділено: корпоративний коучинг, соціально-психологічний тренінг, бізнес-тренінг, бізнес-майстерню, особове зростання, посттренінг, ЛАБ-профіль, тимбилдинг, storytelling, budding, коллаборативне (спільне) навчання, менторинг. Також на основі методу з урахуванням ваг цілей були визначені найбільш розповсюджені (важливі з точки зору їх частоти використання, або найбільш впливові) методи формування копоративної культури: посттренінг і бізнес-тренінг (методи першого рангу). Найменш важливим серед розглянутих методів формування корпоративної культури виявилася бізнес-майстерня (метод восьмого рангу).

Отож, менеджерам підприємств необхідно зосередити увагу на такому аспекті діяльності, як формування корпоративної культури, а саме – на її методах. Така діяльність сприятиме формуванню та підтримці корпоративного духу працівників, покращенню ефективності їх праці, більш результативному досягненню цілей підприємства.

1. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179–184.

2. Тимцуник В. І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В. І. Тимцуник, О. І. Бєлова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. – № 2.

3. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/ispolzovanie-metodiki-lab-profile-v-praktike-upravleniya-personalom?page=1.

4. LAB-PROFILE – инструмент оценки и прогноза поведения людей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**.

5. Герасименко О. Сторителлинг – эффективный вариант неформального обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**.

6. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры / А. Сбитнев // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 9. – С. 9.

7. Кузнецов И. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации / И. Кузнецов // Менеджмент і менеджер. – 2008. – № 3–4. – С. 29–34.

8. Eldridge J. A sociology of organization. – London: Allen&Unwin, 1974 / J. Eldridge, A. Crombie [Rules for the Citing of Sources]. http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php.

9. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень / В. О. Аніщенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 64–72.

10. Бабіна Н. І. Модель формування корпоративної культури готельних підприємств / Н. І. Бабіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/babina.htm.

11. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура: монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.

12. Грішнова О. А. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства / О. А. Грішнова, А. В. Науменко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2010/2/p_33_38.pdf.

13. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури в соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис: зб. наук. праць. – 2011. – № 1. – С. 37–44.

14. Кам'янська О. В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним процесом / О. В. Кам'янська // Економіка та держава. – 2010. – № 8. – С. 23–24.

15. Кислинська В. О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності / В. О. Кислинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm.

16. Організаційна поведінка: навч. посібник / за заг. ред. Н. Ю. Бутенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 744 с.

17. Семикіна М. В. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку / М. В. Семикіна // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины: сб. науч. тр.: в 3 т. – Донецк: Ин-т экономики пром-ти НАН Украины, 2007. – Т. 2. – С. 120–128.

18. Стельмашенко О. В. Сутність та специфіка стратегічного управління корпоративною культурою підприємства / О. В. Стельмашенко [Електронний ресурс]. – Режим доступа:http://конференция.com.ua/pages/view/406.

19. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

21. Kristina Kersiene, Asta Savaneviciene. The Formation and Management of Organizational Competence Based on Cross-Cultural Perspective / Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics(5). 2009 Available from: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/65/1392-2758-2009-5-65-056.pdf.

22. Mitichkina O. A. Specificity of organizational culture of university students and analysis of approaches to its forming / O. A. Mitichkina // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2013. – № 3 (32) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Tippp_2013_3_31.pdf.

23. Mustafa Hotamışlı, Ahmet Baytok. The role and impact of leader on the formation of organizational culture in service enterprises: a case of hotel Available from: http://epoka.edu.al/new/icme/Role_Leader_Org_Culture_MH_AB.pdf.

24. Milena Kirilova Filipova. Interaction between management style and corporate culture in tourism / Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference, Algarve 2012, vol.2 Available from: http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/download/ 448/660.

25. Natalia Khromyak. Corporate culture as an important instrument of financial stability / Natalia Khromyak, Volodymyr Chybaj // Available from: http://annales.umcs.lublin.pl/tt_p.php?rok=2012&tom=46&sectio=H&numer_artykulu=30&zeszyt=4.

26. Narine Melikyan. Corporate culture as the basis of economic democracy / Narine Melikyan // Available from: http://www.crrc.am/hosting/file/_static_content/fellows/fellowship08/Corporate_culture_Narine_Melikyan.pdf.

Чепелюк М. И. Методы формирования корпоративной культуры в процессе реализации организационных изменений

Утверждается, что методы формирования корпоративной культуры в процессе реализации организационных изменений до сих пор не исследованы в полной мере. Под методами формирования корпоративной культуры следует понимать и философию, и практику управления предприятием.

Среди наиболее эффективных названы: корпоративный коучинг, социально-психологический тренинг, бизнес-тренинг, бизнес-мастерская, личностный рост, посттренинг, ЛАБ-профиль, тимбилдинг, storytelling, budding, коллаборативное обучение, менторинг. Подчеркнуто, что в практике зарубежных предприятий они активно применяются. Исследование данных методов проводится для их дальнейшего применения на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: *корпоративная культура, организационные изменения, методы формирования корпоративной культуры, коучинг, бизнес-тренинг.*

Chepeliuk M. I. Methods of corporate culture formation in the implementation of organizational changes

An important condition for the effective development of domestic enterprises is to find effective methods of management impact on staff. One of the important tools of this impact is the formation and development of corporate culture.

The purpose of this article is to identify and study methods of corporate culture in the implementation of organizational change.

The problems of formation, evaluation and development of corporate culture are considered by foreign and domestic scholars such as Babin N., Bala A., T. Bashuk, Vlasenko A., Voronkov A., Grishnova A., N. Davydenko, Eldrydzh J., Zholudeva A., Zankovskyy A., Ivanytskyi V., Kyslynsky V., F. Kotler, Crombie A., S. Marinov, Naumenko A., Paseka S., Pitel N., Semykina M., Stelmashenko O., Tarasov, Khymych I., Shane E. However, the determination of methods of corporate culture is not completely resolved. It is also connected with the urgency of this study.

The methods of corporate culture should be understood as a philosophy and practice of management. Among the most effective such were identified: corporate coaching, socio-psychological training, business training, business workshop, personal growth, post-trainings, LAB profile, teambuilding, storytelling, budding, collaborative studding, mentoring. The research found that the most common (important in terms of their frequency of use, or the most influential) methods of corporate culture are post trainings and business training.

Thus, managers need to focus on the following aspects of the corporate culture, namely its methods. Such activities will strengthen and support the corporate spirit of employees, improving the efficiency of work, and hence more effectively the objectives of the enterprise.

Key words: *corporate culture, organizational change, methods of corporate culture, coaching and business training.*

Стаття надійшла 30 жовтня 2014 р.

УДК 65.012.8

О. М. Шикова

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Зауважено, що у сучасних фінансових і політичних умовах забезпечення економічної безпеки є життєво необхідним для суб'єктів господарювання різного рівня. Доведено, що тільки один метод моделювання не дозволяє вирішити прикладні завдання в цій галузі. Проілюстровано особливості застосування імітаційного моделювання для отримання прогнозної інформації в галузі економічної безпеки. Розглянуто можливість комбінування різних методів моделювання з метою забезпечення надійного функціонування системи.