

Higher Education: global and national dimensions change: materials II International Scientific Conference], SumDPU behalf Makarenko, Sumy, Ukraine, vol. 1, pp. 284—287.

10. Ermolov, Yu. A. (2013) “Corporate culture of the enterprise as a resource management tool and motivated staff” Sotsialno-ekonomicheskie yavleniya i protsessy, no. 8(054), pp. 45—48.

Стаття надійшла до редакції 14.03.2016 р.

УДК 334.758:330.341.44

**Рябець Н.М.,**

канд. екон. наук, доцент,  
кафедра міжнародного менеджменту,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,  
natar11@yandex.ru

**Рябець Н.Н.,**

канд. екон. наук, доцент,  
кафедра міжнародного менеджменту,  
ГВУЗ «Київський національний університет  
імені Вадима Гетьмана»

**Riabets N.M.,**

Ph.D.Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the department of International Management,  
SHEE “Vadym Hetman Kyiv National Economics University”

**ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРА НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ  
ПРОЦЕСУ КОРПОРАТИВНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ  
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**ВЛИЯНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА  
НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПРОЦЕССА КОРПОРАТИВНОЙ  
КОНСОЛИДАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ  
ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ**

**INFLUENCE OF HUMAN FACTOR ON EFFECTIVENESS  
OF PROCESS OF CORPORATE CONSOLIDATION  
IN THE CONDITIONS OF MODERN GLOBAL TRANSFORMATIONS**

*Проведено аналіз впливу та ролі людського фактору компаній у процесі здійснення ними змін організаційно-соціального характеру, зокрема міжнародної корпоративної консолідації. Запропоновано потенційні напрямки оптимізації управління ним у контексті інтеграційного процесу бізнес-структур. Також запропоновано основні методи та принципи подолання спротиву персоналу організаційним змінам.*

*Проведен анализ влияния и роли человеческого фактора компаний в процессе осуществления ими изменений организационно-социального характера, в частности международной корпоративной консолидации. Предложены потенциальные направ-*

*вления оптимизации управления им в контексте интеграционного процесса бизнес-структур. Также предлагаются основные методы и принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям. Practical long-term experience shows that despite of the correct financial arrangements and market estimations, the resistance of the human resources and cultural differences come forward principal reason of unsatisfactory result of realization of strategy of corporate consolidation. Basic principles of overcoming of resistance of employees to the organizational changes that arise up and generated in the process of corporate consolidation are offered and considered by us in this article. The attention is paid to the possible approach to deal with this essential problem.*

**Ключові слова.** Персонал, корпоративна консолідація, людський фактор, глобалізація, інформація кампанія.

**Ключевые слова.** Персонал, корпоративная консолидация, человеческий фактор, глобализация, информационная кампания.

**Key words.** Personal, corporate consolidation, human factor, globalization, informative campaign.

**Вступ.** Міжнародний бізнес у сучасних умовах глобальних трансформацій спонукає топ-менеджмент бізнес-структур з метою отримання довгострокового ефекту шукати нові методи підвищення результативності, досягнення конкурентних переваг та нові інструменти управління. Засвоєння нових технологій, розробка та вивід на ринок, зокрема міжнародний, нових товарів і послуг, вимагають нововведень не лише організаційно-технологічного, але й організаційно-соціального характеру. Так, зокрема корпоративна культура, виступаючи надзвичайно складним об'єктом управління, дозволяє досягти підвищення ефективності та конкурентоздатності в довгостроковій перспективі. Особливо актуальним стає питання корпоративної культури в системі розвитку соціально-трудова відносин у контексті трансформації організацій, у першу чергу в процесі корпоративної консолідації. На думку багатьох дослідників процесу консолідації, провідні й потужні інтегровані корпорації розроблять своєрідну глобальну культуру, яка зможе інтегрувати нації, раси й навички з метою отримання максимальної продуктивності з боку зацікавлених осіб.

**Постановка завдання.** Практичний багаторічний досвід показує, що незважаючи на правильні фінансові розрахунки й ринкові оцінки компаній, спротив персоналу заважає створенню єдиної організаційно збалансованої корпорації, а також стає на перешкоді обміну досвідом і знаннями між групами співробітниками компаній, що консолідуються. Як стверджують експерти, основною причиною незадовільного результату реалізації стратегії корпоративної консолідації виступають людський фактор і культурні відмінності, які багато планово проявляються в середині компаній-учасниць процесу. На основі узагальнень висновків, отриманих у результаті досліджень, на наш погляд, супротив персоналу може знайти своє відображення в таких таких наслідках, як:

- у компанії панує напружена психологічна атмосфера (70 % опитаних);
- значно знизився ступень відданості й лояльності працівників по відношенню до організації (45 %);
- знизилась інноваційна активність співробітників (нові ідеї, готовність реалізувати проекти з певним рівнем ризику) (40 %);
- збільшилась кількість конфліктних ситуацій між робітниками й керівництвом (35 %);
- змінились вимоги робітників до рівня винагороди (35 %);

- деякі цінні співробітники подали заяву про звільнення (30 %);
- знизилась продуктивність праці (25 %)
- зросла кількість конфліктних ситуацій між співробітниками (20 %).

Варто зазначити, що це не вичерпний перелік можливих реакцій персоналу, які перешкоджають досягненню компанією поставлених перед організаційними змінами цілями. Таку ж тенденцію підтверджують результати аналізу 150 злиттів, проведеного аналітичним підрозділом журналу «The Economist» — The Economist Intelligence Unit, які показали, що культурна асиміляція та управління персоналом— найскладніша проблема в процесі трансформації бізнес-структур [1]. Слід зауважити, що подібна поведінка персоналу є неминучою при будь-яких злиттях і поглинаннях. Зважаючи на той факт, що саме культурні проблеми та незадовільні комунікативні заходиможуть знецінити добре сплановані стратегії корпорацій, керівництво може допомогти своїм співробітникам пройти через цей процес більш спокійно і з мінімальними втратами як для індивіда, так і для організації. Саме основні принципи подолання спротиву співробітників організаційним змінам, що виникають і генеруються в процесі корпоративної консолідації, будуть запропоновані та розглянуті нами в даній статті.

**Результати дослідження.** Отже, основні принципи подолання спротиву персоналу витікають з його причин: максимально відкрите й чесне спілкування керівництва з підлеглими всіх рівнів, що надає всім учасникам максимум інформації щодо ситуації, яка відбувається, залучення співробітників до процесу прийняття рішень і їх додаткове навчання. Концептуальною моделлю процесу організаційних змін може бути схема “розморожування—“зміни ”—“заморожування” [4]. Під час корпоративної консолідації перша стадія відбувається автоматично, проте наступні вимагають від керівництва консолідаційного процесу значних зусиль. Так, на стадії “зміни” необхідно чітко визначити бажані організаційні перетворення, а на етапі “заморожування”—запровадити дієві стимули для дотримання нових принципів функціонування новоутвореної організації. Серед основних практичних завдань, які мають бути вирішені на цих двох етапах, це *побудова єдиної команди* (включаючи у разі необхідності проведення скорочення), *проведення інформаційної кампанії*, що окрім всього забезпечуватиме й емоційну підтримку персоналу, *додаткове навчання співробітників*. Розглянемо зазначені етапи детально.

Слід зазначити, що у різних груп осіб, що мають відношення до проведення компанією корпоративної консолідації (“зацікавлені особи”) виникають різноманітні проблеми, що в свою чергу, перешкоджають найбільш ефективній організаційній трансформації (табл. 1) [2, с. 115].

Таблиця 1

**ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ КОМПАНІЇ,  
ЩО ВИНΙΚАЮТЬ ПІД РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОРПОРАТИВНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ**

Зацікавлені особи	Типові проблеми й страхи
Члени Ради директорів / наглядової ради	Острах домінування партнера по угоді Острах втрати позицій топ-менеджерів Конфлікти з приводу розподілу відповідальності та службових обов'язків Конфлікти з приводу визначення місцезнаходження штаб-квартири Персональна взаємна неприязнь між топ-менеджерами компаній, що зливаються

Зацікавлені особи	Типові проблеми й страхи
Власники компаній. В якості важливого	Недостатнє розуміння необхідності проведення угоди Проблеми, пов'язані з приналежністю до країни-базування (невідповідність політичним та культурним принципам країни базування, прагнення до регіональної незалежності) Сумніви у власному фінансовому вигаді від угоди
Персонал	Конфлікти й стреси, що виникають внаслідок остраху змін менеджерів середнього класу та рядового персоналу

Успішно проведений інтеграційний процес починається з обґрунтованої та зваженої інформаційної кампанії, що має розпочинатись ще до початку організаційних перетворень. Лише за умовипрозорої проінформованості робітник здатен активно залучитись до реалізації організаційних змін. Ефективну модель інформаційної кампанії для процесу злиття і поглинань можна розробити, керуючись такими принципами:

1) інформаційна кампанія має бути всеохоплюючою і детальною, інформація має містити вагомий й зрозумілий пояснення процесів, що відбуваються й акцентувати увагу на позитивних рисах консолідаційної угоди для кожного;

2) всі повідомлення мають бути чесними й достовірними;

3) комунікації мають бути скоріше проактивними, ніж реагувати на події, що вже відбулись;

4) всі повідомлення мають бути послідовними й дублюватися по всіх можливих інформаційних каналах (особистий, письмовий, електронний);

5) компанія повинна забезпечити організацію зворотного зв'язку з співробітниками.

Варто зазначити, що ефективне розповсюдження інформації під час інтеграції компаній— це двосторонній процес, спрямований як від компанії до персоналу, так і від працівників до топ-менеджменту. Розповсюдження інформації відіграє особливо визначну роль під час здійснення компаніями транскордонних організаційно-соціальних змін, коли культурні відмінності лише підсилюють тиск, викликаний нерозумінням та фізичним віддаленням [3].

На жаль, інформованості кожного співробітника щодо діяльності компанії заважає переконання, що це може призвести до впливу цінних знань до конкурентів, а також що інформація — це влада, а її розповсюдження призведе до розпорошування влади [5]. Це переконання, зокрема, властиве для корпоративних відносин, що сформувались між суб'єктами українського бізнесу.

У табл. 2 наведено чотири основні етапи інформаційної кампанії під час організаційних змін внаслідок здійснення корпоративної консолідації.

## ОСНОВНІ ЕТАПИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ

Етапи	Масштаби	Цілі
Етап 1. Інформування щодо злиття “Що відбувається?”	Загальнокорпоративний	Зв’язок окремих інтеграційних заходів із загальним планом інтеграції; Підтвердження основних корпоративних цінностей; Надання інформації щодо деталей інтеграційного процесу; Об’ява про роль і зацікавленість топ-менеджерів у змінах.
Етап 2. Моніторинг інтеграції “До чого прагнемо?”	Підрозділи та відділи організації	Підтвердження стратегічних цілей Нової компанії; Рішення професійних проблем менеджерів і робітників; Інформування про загальний хід інтеграції.
Етап 3. Вплив інтеграції на персонал “Що це значить для Вас	Окремі інтеграційні заходи	Продовження демонстрації зацікавленості топ-менеджерів в ефективності інтеграції; Надання інформації про конкретні інтеграційні заходи та їх результати, вплив на персонал Розповсюдження навчальних матеріалів про нові форми організації праці, технології і т.д.
Етап 4. Зворотній зв’язок	Групи співробітників	Підтвердження корпоративних цінностей і стратегічної спрямованості; Продовження демонстрації зацікавленості топ-менеджерів в ефективності інтеграції; Вміння слухати людей, вивчення їх потреб і проблем, облік пропозицій і зауважень

Щоб переорієнтувати свій персонал на розв’язання стратегічних проблем консолідації, компанія повинна, перш за все, переглянути свою систему його мотивації. Кілька галузевих і міжгалузевих досліджень цього питання свідчать, що розробка комплексу заходів щодо мотивації персоналу на етапі злиття в кілька разів ефективніше застосування окремих видів преміальних програм або виплат. Більш того, практично всі ці дослідження виявили безпосередній зв’язок між комплексним рішенням проблеми мотивації персоналу й фінансовими результатами діяльності об’єднаної компанії, позитивною динамікою продуктивності праці й покращенням якості продукції (робіт, послуг) [5, с. 111]. Отже, можна зробити висновки, що окремі заходи в цій сфері не дають результату. Приклади яскраво вираженого впливу окремих заходів мотивації інтеграційних дій персоналу на результати діяльності консолідованої компанії поки невідомі.

Побудова команди, яка здатна успішно провести організаційні зміни, — одне з найскладніших завдань при злиттях і поглинаннях [2]. Ця команда повинна пронизувати всю організаційну структуру компанії і складатись, щонайменше з трьох рівнів — вищої керівної ради, “менеджерів змін” і “цільових груп”. На першому рівні мають прийматись стратегічні рішення відносно інтеграції, у той час як “менеджери змін” повинні координувати виконання цих рішень в організації, а також забезпечувати зворотній зв’язок. “Цільові групи”, в свою чергу, повинні збирати інформацію і працювати над розробкою можливих альтернатив для більш вузьких напрямків організаційних змін.

Слід зазначити, що при формуванні інтеграційної команди, а також при призначенні на посади в новій організаційній структурі, для успіху організаційних місць вагоме значення мають два параметри: чи сприймається персоналом справедливість кадрових змін, а також швидкість, з якою вони відбуваються (при їх затягуванні через невизначеність сильно зростає рівень стресу в організації). Існує чотири основні методи формування інтеграційної команди.

Перший, і найпростіший у застосуванні, метод — призначення нового лідера на кожну ділянку відповідальності, який, у свою чергу, повинен сам собі набирати команду. Це достатньо оперативне рішення, проте, скоріше за все, такий менеджер при формуванні команди віддасть перевагу співробітникам своєї організації, і, як наслідок, будуть не задіяні цінні кадри іншого партнера.

Другий варіант формування інтеграційної команди — на кожну ключову посаду призначити двох спеціалістів—представників обох компаній, що об'єднались.

Третій метод полягає в оцінці менеджерів незалежною третьою стороною, наприклад, рекрутинговою або консалтинговою компанією. Цей метод пропонує найефективніші та найоб'єктивніші кадрові рішення, хоча він вимагає більше часу для його реалізації. Останній, четвертий спосіб—розповсюдити по всій компанії об'яви про нові вакансії, що дозволяє виявити талановитих і активних менеджерів, які зацікавлені в успіху інтеграції. Проте вказаний метод також вимагає час на обробку всіх внутрішніх резюме, і, крім того, він може суперечити прийнятій у конкретній компанії політиці просування співробітників.

Скорочення. Хвиля скорочень, зазвичай, є наслідком прийняття програм, спрямованих на скорочення витрат і підвищенню ефективності. Ця хвиля досить часто зустрічається при здійсненні горизонтального злиття. Скорочення мають значний вплив на співробітників організації і не лише на тих, які підлягають звільненню. Ті, хто залишаються і надалі працювати в компанії стикаються зі збільшенням робочого навантаження і мають почуття невпевненості щодо стабільності свого робочого місця (на фоні загального скорочення), що досить часто призводить до серйозних стресових ситуацій. Проте існує ряд принципів, дотримання яких майже не вимагає від нової організації додаткових фінансових вкладень і дозволяє пом'якшити рішення щодо скорочення кадрів:

- перш ніж здійснювати скорочення, слід розглянути можливі альтернативи, залучаючи до цього персонал;
- будь-яке скорочення має відбуватись за справедливою, завчасно розробленою схемою;
- працівникам повинні бути роз'яснені причини, цілі, основні принципи й часові межі скорочення, що планується;
- необхідно провести хоча б мінімальну підготовку менеджерів, які безпосередньо будуть залучені до роботи зі скорочення;
- слід продемонструвати підтримку персоналу, який скорочується;
- у процесі скорочення слід приділяти увагу як звільненим співробітникам, так і персоналу, що залишається, при цьому слід акцентувати увагу на речах, що залишаються незмінними, а також на позитивних аспектах і результатах змін, що відбуваються [3].

Як демонструє досвід та анкетування менеджерів, що приймали участь в щонайменше п'яти корпоративних консолідаційних процесах, ці заходи мають сильний позитивний вплив на сприйняття персоналом скорочення в організації.

Додаткове навчання, в свою чергу, дозволяє робітникам усіх організаційних рівнів перебороти страх перед новими вимогами, що висувуються до їх кваліфікаційного рівня, створити позитивне відношення до поточних перетворень (адже нові знання — хоча б один позитивний наслідок злиття для конкретного працівника) і розповсюдити необхідні нововведення в організації. Додаткове навчання може здійснюватися як у формі навчання новим професійним якостям, так, і наприклад, тренінги з комунікативних навичок, побудови команди, подолання стресу і т.д., залежно від потреб компанії.

**Висновки.** Отже, спротив персоналу різним організаційним змінам, особливо в процесі реалізації корпоративної консолідації, значно знижує заплановану ефективність цих угод. Це, в свою чергу, є природною реакцією людей не на заплановану ними зміну важливих складових їх життя та амбіцій, тому уникнути їх повністю є практично неможливим завданням. Проте, варто пам'ятати, що у керівництва є достатньо заходів, практична імплементація яких дозволить пом'якшити прояви спротиву та досягти поставлених перед угодою стратегічних і довгострокових цілей. Слід зазначити, що керівництву компанії необхідно обирати як принцип формування інтеграційної команди, так і принципи інформування та скорочення персоналу в залежності від конкретних цілей і можливостей, і, що не менш важливо, перш ніж розпочати кадрові зміни, донести ці обрані в якості пріоритетних принципи до співробітників усіх ланок. Адже дотримання розглянутих принципів управління людськими ресурсами в системі реалізації організаційних змін, зокрема міжнародного характеру, сприятиме досягненню синергії персоналу, що забезпечує вивільнення природної енергії розвитку підприємства, яка полягає у мотивації людей і підтримці тих аспектів їх діяльності, що відповідають за вихід об'єднаної компанії на новий рівень розвитку в умовах глобалізації.

### ***Література***

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/[Пер. сангл. Зайцева Л.Г.]. —М.: ЮНИТИ, 2013.—255 с.
2. Ashkenas, R. N. and Francis, S.C. (2010) Integration managers: special leaders for special times, Harvard Business Review, November-December, 108—116.
3. Chu, W. (1996) The human side of examining a foreign target, Mergers and Acquisitions, January — February, 35.
4. Evans, P. and Pucik, V. (2014) The global challenge, New York: McGraw-Hill Irwin, 249-296.
5. Marchand, D. A., Kettinger, W.J. (2001) Making the invisible visible: How companies win with right information, London and New York: John Wiley and Sons.

### ***References***

1. Tompson, A.A., and Strickland, A.Dzh. (2013) Strategicheskiiy menedzhment. Iskuststvo razrabotki i realizatsii strategii [Strategic management. Crafting and implementing strategy], Translated by Zaytseva, L.G., Moscow, Russia.
2. Ashkenas, R. N. and Francis, S.C. (2010) Integration managers: special leaders for special times, Harvard Business Review, November-December, 108—116.
3. Chu, W. (1996) The human side of examining a foreign target, Mergers and Acquisitions, January — February, 35.
4. Evans, P. and Pucik, V. (2014) The global challenge, New York: McGraw-Hill Irwin, 249—296.

5. Marchand, D. A. Kettering, W.J (2001) How companies Win with right information, London and New York: John Wiley and Sons.

Стаття надійшла до редакції 23.03.2016 р.

УДК 332.025.12

**Смачило В.В.,**

канд. екон. наук, доцент, доцент,  
кафедра економіки,  
Харківський національний університет будівництва та архітектури  
miroslava.valya@ukr.net

**Смачило В.В.,**

канд.экон. наук, доцент, доцент,  
кафедра экономки,  
Харьковский национальный университет строительства и архитектуры

**Smachylo V.,**

PhD, docent, associate professor,  
Department of Economics,  
Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ**

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА**

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS TO EVALUATE REGIONAL LABOR POTENTIAL**

*Здійснено дефініцію сутності трудового потенціалу регіональної системи. Обґрунтовано його компоненти та показники, що їх формують. Запропоновано схематичну послідовність оцінювання трудового потенціалу регіону на основі експертного інтегрального підходу та кластерного аналізу. Використання кластер-аналізу дозволить згрупувати регіони за ідентичними характеристиками, що дозволить приймати зважені управлінські рішення у цій сфері.*

*Проведена дефиниция сущности трудового потенциала региональной системы. Обосновано его компоненты и показатели, которые их формируют. Предложено схематическую последовательность оценки трудового потенциала региона на основе экспертного интегрального подхода и кластерного анализа. Использование кластер-анализа позволит сгруппировать регионы по идентичным характеристикам, что позволит принимать взвешенные управленческие решения в этой сфере.*

*Aim of the paper: to develop a sequence of evaluation of labor potential of regional system with determination of the core of regional labor potential, justification of its components, indicators and methodology of evaluation.*

*The core of labor potential of regional system with regard to its evolution is studied. The sequence of estimation of regional labor potential is proposed, it includes 12 stages: justification of the components of regional labor potential; justification of indicators that characterize regional labor potential; selection of statistics in order to calculate estimates;*