

ЗМІНИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІМПЕРАТИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У статті обґрунтовується необхідність зміни корпоративної культури підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України, визначаються підходи до стратегічного управління процесами змін у сфері корпоративної культури з метою забезпечення поступального організаційного розвитку.

Ключові слова: корпоративна культура, стратегія управління корпоративною культурою, організаційні зміни

Постановка проблеми. Наша держава потрапила в найдраматичнішу смугу своєї історії, що визначається гострою руйнівною кризою її політичних, економічних і соціо-культурних засад. Напрацьовані роками культурні цінності виявили повну неспроможність утримати цілісність та згуртованість українського суспільства, підтримати конкурентоздатність національної економіки, протистояти агресивним зовнішнім впливам. В такі часи важко думати про створення культурних елементів, але по-іншому не можна, оскільки будь-які позитивні перетворення можуть закріпитися лише на культурному фундаменті.

Феномен культури існує на трьох основних рівнях: особистісному, або на рівні окремої людини, корпоративному - на рівні окремих організацій, національному - на рівні всієї держави. При цьому середній рівень - підприємства, на нашу думку, відіграє на даний момент вирішальну роль, оскільки засоби управлінського впливу тут мають найвагомішу силу і адресність впливу. Саме підприємства здатні започатковувати й розвивати нові цінності: ставлення до праці, до розвитку і саморозвитку, творче співробітництво, відкритість до спілкування, толерантність до протилежних думок тощо. Перед трудовими колективами на разі стоять завдання істотної трансформації наявної корпоративної культури, які можуть вирішуватися в межах загальної парадигми управління організаційними змінами.

Викладення основного матеріалу. У сучасному світі постійні всеосяжні зміни становлять формат розвитку кожної організації.

Навіть для збереження теперішнього стану у ближньому майбутньому необхідно рухатися; для того ж щоб істотно просунути вперед, рухатися потрібно достатньо інтенсивно та цілеспрямовано. Усвідомлено чи не усвідомлено певні зрушення в організаціях відбуваються повсякчасно, проте не всі з них можна класифікувати як організаційні. Такими є лише ті зміни, котрі здатні підняти організацію на якісно новий рівень свого функціонування та розвитку, змінивши її глибинні основи та траєкторію руху.

Факторами організаційних змін можуть бути сили як зовнішнього, так і внутрішнього впливу. Перші пов'язані з викликами зовнішнього середовища: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними подіями, змінами в законодавстві. Внутрішні сили є імпульсами розвитку самої організації, проявами свіжих поглядів, ідей, результатом боротьби старого й нового. В кожній організації закладена здатність до саморозвитку, самовдосконалення, тому, з нашої точки зору, схильність до змін є цілком природною. В реальному житті будь-яка організаційна зміна обумовлена комплексом причин, який важливо виявити, розробляючи стратегію управління змінами.

Основними напрямками змін можуть бути такі:

- зміни у меті й завданнях діяльності;
- зміни в застосовуваних технологіях;
- зміни в організаційних структурах й управлінських процесах - розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем;
- зміни в організаційній культурі - цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва;
- зміни в людях - компетентність, відносини, мотивація, поведінка й продуктивність праці;
- зміни в ефективності роботи організації використання нових можливостей розвитку;
- зміни в престижі й репутації організації, іміджі у суспільстві.

Зміни стратегії й структури звичайно відбуваються зверху вниз, тобто за розпоряджен

ням вищого керівництва, тоді як зміни в області технології можуть йти знизу вгору. Зміна технології - це зміни в процесі праці та виробництва, методах роботи, способах управління. Технологічні зрушення спричиняють зміни у сфері праці, у тому числі в основних навичках і знаннях співробітників організації, дають їм можливість придбати особливу, лише для них характерну компетентність. Проведення таких змін потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, оновлення системи стимулювання, перерозподіл працівників тощо.

Особливістю реалізації програми змін є те, що її завершення ще не є критерієм того, що організаційні зміни відбулися. У багатьох випадках через деякий час організація повертається до попереднього стану. Необхідною і достатньою умовою безповоротності змін є закріплення їх в новій організаційній (у межах даної статті - корпоративній) культурі.

Поняття корпоративної культури продовжує викликати дискусії в наукових колах. Так, Д. В. Задахайло зазначає, що корпоративна культура - це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо [1, с. 333]. З цього визначення випливає, що автор розглядає корпоративну культуру як неформальне явище. М. В. Семикіна характеризує організаційну культуру як «сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища» [2, с. 9-10]. За думкою С.Р. Пасеки, до складових корпоративної культури, окрім правил та сталої практики, додаються звичаї в галузі корпоративного управління [3, с. 96]. На наш погляд, до цих визначень необхідно додати управлінський кон - текст корпоративної культури, зміст якого ми бачимо в тому, що корпоративна культура, по-перше, є окремою підсистемою сучасних засобів управління організацією, по-друге, процес її формування не може бути неформальним, на рівні довільного утворення цінностей та звичаїв, а має бути об'єктом доцільного управлінського впливу.

Як серединний рівень існування культури взагалі, корпоративна культура формується у взаємозв'язку з двома іншими, зазначеними

вище, зокрема, відчуває вагомий вплив з боку культури суспільства. На жаль, навряд чи можна назвати її національною, оскільки вона не має поки що необхідної цілісності та цінностей, що згуртовують і зміцнюють націю. Цілком погоджуюсь з дослідниками в тому, що «на міжнародному рівні Україна виступає як держава з архаїчною культурою... Після здобуття Україною суверенітету нівелювання цінностей та ідеалів уніфікованої радянської освіти та виховання не супроводжувалося одночасним їх заміщення новими цінностями, унаслідок чого виник певний духовно-ідеологічний вакуум. Це призвело до заповнення життєвого простору «антицінностями», які є за змістом негуманними, несуть деградацію моралі, ставлять під загрозу розбудову української державності та становлення громадянського суспільства [4, с. 33]. За таких обставин в корпоративній культурі українських підприємств утворюються негативні риси відчуження та індивідуалізму, суцільної недовіри до керівників і співробітників. Проте саме на цьому рівні - підприємств, різних за сферою діяльності та формою власності, є реальні можливості для вирішальних змін культурного простору.

Для проведення **змін** корпоративної культури необхідно змінити:

- 1) пріоритети уваги та цінності менеджерів та колективу;
- 2) стиль управління кризою або конфліктом;
- 3) критерії найму нових працівників;
- 4) ролі та фокус у програмах навчання і критеріях кар'єрного просування у межах організації;
- 5) критерії розподілу винагород і стимулювання;
- 6) акценти в кадровій політиці;
- 7) організаційну символіку, церемонії та ритуали.

Яскравим прикладом змін слугують організації, що переходять на інноваційні рейки руху. Для них життєво важливо рішуче змінити ставлення до дій, пов'язаних з ризиком та ініціативою, скасувати принципи нагороди за уникнення ризику, всіляко розвивати шанобливе ставлення до творчої праці, запроваджувати командний підхід та самоуправління.

Стратегія запровадження змін у культурі організації потребує врахування таких **правил**:

- перш ніж вводити нову культуру, варто всебічно проаналізувати всі сильні та слабкі сторони наявної;

- підтримати тих менеджерів і співробітників, котрі мають нові ідеї і бажання втілити їх;

- віднайти найефективнішу субкультуру даної організації і взяти її за взірць для навчання працівників;

- не атакувати існуючу культуру, а знайти спосіб допомогти працівникам і командам працювати продуктивніше;

- заохочувати людей до змін.

Змінювати корпоративну культуру потрібно поступово. Для початку можна обрати один із структурних підрозділів організації, який переважно складається з молодих фахівців та керівника, прихильного до змін. Такий експеримент дає змогу виявити недоліки у стратегії або окремих елементах проекту нової корпоративної культури. У випадку наявності несприятливих для компанії нововведень, співробітники або самі нададуть зворотній зв'язок, або негативний вплив легко буде дослідити в процесі спостереження за змінами в їхній діяльності.

Для успішної реалізації стратегії зміни культури компанії необхідно здійснити наступні кроки:

- надання керівництву певних прав на проведення змін, заохочення менеджерів діяти енергійно і цілеспрямовано;

- визначення та чітке формулювання цілей, розбіжностей між старим та новим, опис змін;

- оцінка економії часу та ресурсів, якої треба дотримуватися;

- вчасне навчання людей, які задіяні для роботи над проектом змін культури;

- забезпечення відповідності змін інтересам більшості;

- забезпечення підтримки колективом проекту змін;

- створення консультативної та інформаційної мережі з чіткими повноваженнями та можливістю вирішувати конфліктні ситуації;

- постійний контроль за вузькими місцями в проекті змін та швидке реагування на певні ускладнення;

- постійна корекція ходу реалізації проекту змін (планування, інформація, навчання);

- моніторинг отриманих результатів, систематична оцінка ходу реалізації змін в культурі організації.

Окремою складовою управління змінами корпоративної культури є подолання опору працівників. Важливе значення має навчання і психологічна підготовка всіх співробіт

ників організації. Краще за все домогтись їх активного і самостійного включення до процесу змін. Проте це не завжди вдається. Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність. Він проявляється як у формі пасивного, більш-менш схованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так й у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від впровадження нововведень). Його причинами можуть бути як особистісні, так і структурні. До перших належить страх перед невідомим, потреба в гарантіях власного робочого місця, заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат, брак ресурсів і часу. Інші причини пов'язані з інертністю складних організаційних структур, труднощами переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми, «живучістю» традицій, усталених цінностей і правил. Для подолання опору змінам корпоративної культури важливо забезпечити [5, с. 20-21]:

1. Обґрунтування необхідності впровадження змін корпоративної культури, викриття усіх спотворених форм недобросовісного підприємництва та конкуренції, корупції, непрозорості в розповіді доходів тощо.

2. Створення чіткого бачення майбутнього стану корпоративної культури і трансляція його до всіх учасників змін з визначенням ролі кожного у трансформаційних процесах.

3. Проведення оцінки готовності організації до впровадження змін корпоративної культури.

4. Створення системи інформаційної, ресурсної та кадрової підтримки процесу впровадження змін.

5. Розробка плану переходу до цільового стану: підготовка до реалізації запланованих змін - аналіз - планування переходу - управління переходом - оцінка й коригування.

6. Створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в процесі розробки та реалізації програми перетворень.

Необхідно наголосити, що зміни в культурі потребують часу, як правило від п'яти до десяти років. Однак уже через 6-12 місяців після початку реалізації стратегії управління корпоративною культурою можна оцінити довгостроковий вплив нової корпоративної культури на діяльність підприємства і виправити хід реалізації стратегії, якщо показники ефектив

ності управління корпоративною культурою відхиляються від бажаних.

Висновок. Забезпечення організаційного розвитку вимагає проведення істотних трансформацій у сфері корпоративної культури, яка може як сприяти змінам, так і гальмувати їх. Без перетворень корпоративної культури організаційні зміни не набувають ознак безповоротності. Для здійснення проекту змін корпоративної культури потрібні ефективні управлінські рішення та залучення усіх співробітників організації до процесу змін. Вироблення нового «культурного коду», справа не лише часу, а й відкритості культурних процесів, звільнення їх від корупційності і закритих схем, порожніх декларацій, що не передбачають жодного розвитку [4, с. 34].

Впровадження нових цінностей повинно стати орієнтиром як стратегічних, так і оперативних завдань організації. При цьому жодний вигравш слід розглядати як неприйнятний, якщо він суперечить обраним ціннісним орієнтирам.

1. *Задихайло Д. В.*, Кібенко О. Р, Назарова Г. В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. - Харків: Еспада, 2003. - 688 с.

2. *Семикіна М. В.* Організаційна культура як важіль інноваційної активності працівників підприємств регіону // Економіка и управление. Научно-практический журнал: Национальная академия природоохранного и курортного строительства. Симферополь: 2010. - № 1. - С. 9 - 13.

3. *Пасека С. Р.* Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків / С. Пасека // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи [зб. наук. праць]. - 2006. - № 18. - С. 96100.

4. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання: аналіт. доп. / Я. А. Жаліло, К. А. Кононенко, В. М. Яблонський [та ін.]; за заг. ред. Я. А. Жаліла. - К.: НІСД, 2014. - 132 с.

5. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку. Монографія \ І. Л. Петрова, Г. В. Макаркина, І. В. Терон та ін. За наук. ред. проф. Петрової І. Л. - К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. - 268 с.

In the article the need of changing the corporate culture of enterprise in present development stage of the economy of Ukraine is based, approaches to strategic management of the processes of changes in the field of corporate culture for guaranteeing the progressive organizational development are determined.

УДК 657.421.3

Пилипів Н. І., Вакум О. В.

ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИЙ ТА НЕДИФЕРЕНЦІОВАНИЙ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розроблено диференційований та недиференційований підходи до бухгалтерської оцінки нематеріальних активів підприємства. Застосування цих підходів до оцінки дозволить вирішити проблему інформаційної асиметрії в частині нематеріальних активів та підвищити релевантність фінансової звітності будівельних підприємств.

Ключові слова: нематеріальні активи, оцінка, диференційований підхід, недиференційований підхід.

I. Вступ. Бухгалтерська оцінка дозволяє виконувати завдання, які ставляться перед системою бухгалтерського обліку при її створенні - забезпечувати користувачів можливістю отримання релевантної інформації про активи, капітал та зобов'язання підприємства, яка дозволить їм приймати ефективні управлінські

рішення та виявляти перспективи розвитку будівельних підприємств. Лише за умови оцінки вищевказаних об'єктів може здійснюватись їх управління, оскільки ресурсами, що не піддаються вимірюванню, неможливо ефективно управляти.

Питанням оцінки нематеріальних активів в бухгалтерському обліку присвячували праці такі дослідники як Т. М. Банасько [1], І. А. Біг-дан [2], М. І. Бондар [3], Л. В. Бражна [4], Н. М. Бразілій [5], І. І. Криштопа [6], Л. Г. Ловінська [7], Н. М. Малюга [8], С. В. Шульга [9], І. Й. Яремко [10] та інші.

II. Постановка завдання. Основна мета статті полягає в обґрунтуванні розробки диференційованого та недиференційованого підходу до оцінки нематеріальних активів підприємства.

III. Результати. Нами запропоновано два підходи до удосконалення оцінки нематері