

УДК 005:73:658:621.1

**Отенко І.П.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економічного аналізу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця***Чепелюк М.І.***викладач кафедри економічного аналізу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

## СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА

### STRATEGIC ACTIVITIES TO ESTABLISH CORPORATE CULTURE FOR ORGANIZATIONAL CHANGES OF ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

Формуванню корпоративної культури в процесі організаційних змін підприємства передують оцінка достатності рівня корпоративної культури, що вже існує на підприємстві, та визначення переліку запланованих організаційних змін та їх цілей. Після проведеної оцінки актуальною є розробка стратегічних заходів формування корпоративної культури в процесі організаційних змін для підготовки підприємства та персоналу до їх успішного здійснення.

**Ключові слова:** корпоративна культура, організаційні зміни, процес організаційних змін, процедура комплаєнсу, конфлікти.

#### АННОТАЦИЯ

Формированию корпоративной культуры в процессе организационных изменений предприятия предшествует оценка достаточности уровня корпоративной культуры, которая уже существует на предприятии, и определение перечня запланированных организационных изменений и их целей. После проведенной оценки актуальным является разработка стратегических мероприятий формирования корпоративной культуры в процессе организационных изменений для подготовки предприятия и персонала к их успешному осуществлению.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, организационные изменения, процесс организационных изменений, процедура комплаенс, конфликты.

#### ANNOTATION

The formation of corporate culture in the process of organizational changes of a company is preceded by the assessment of the adequacy of the level of corporate culture that already exists in the enterprise and determines the list of planned organizational change and their goals. After evaluation, it is important to develop strategic activities in the formation of corporate culture in the process of organizational changes to prepare the company and its personnel for their successful implementation.

**Keywords:** corporate culture, organizational change, process of organizational changes, the procedure of compliance, conflicts.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання вимагають від керівництва прогресивних підприємств застосування ризик-орієнтованого підходу задля мінімізації правових і репутаційних ризиків із метою своєчасного попередження порушень правил і норм законодавства, внутрішніх процедур, некоректної ділової поведінки тощо. Системне управління такими ризиками в межах реалізації комплаєнс-практики як інноваційного та перспективного напрямку в побудові корпоративної куль-

тури є найбільш недослідженим із точки зору організації та функціонування цієї системи

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Напрацювання у сфері корпоративної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Проблемами дослідження формування і розвитку корпоративної культури зайняті як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Бауліна Т.В., Воронкова А.Е., Дороніна М.С., Наливайко А.П., Пасека С.Р., Хэмел Г., Холл Р., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку корпоративної культури, свідчить про пильну увагу вчених до даного питання. Проте, незважаючи на наявність певних успіхів, вирішення практичних питань із розробки стратегічних заходів формування корпоративної культури саме в процесі організаційних змін підприємства досі не знайшло потрібного відображення.

**Мета статті** полягає у розробці стратегічних заходів формування корпоративної культури в процесі організаційних змін підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративну культуру складно виміряти чи чітко побачити, так як вона невидима та неосяжна, проте корпоративна культура впливає на протікання всіх процесів на підприємстві. Є підстава стверджувати, що її можна дослідити за допомогою елементів, на які вона безпосередньо впливає, або елементів, які необхідні для успішного формування корпоративної культури в процесі організаційних змін.

Формально всередині підприємства корпоративну зображує кодекс або принципи корпоративного управління підприємством, в якому описані правила і норми поведінки, що рекомендовані для співробітників підприємства. Кодекс розкриває політику даного підприємства й основні цілі своєї діяльності.

Для розроблення стратегічних заходів формування корпоративної культури в процесі

організаційних змін було використано процедуру комплаєнсу, що являє собою відповідність внутрішнім або зовнішнім вимогам або нормам діяльності, тобто частина системи управління на підприємстві, пов'язана з ризиками невідповідності, недотриманням вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій, кодексів поведінки і т. д.

Термін «комплаєнс» є новим для українського бізнесу і застосовується, зокрема, у банківській сфері. Поки не сформовано навіть єдиного його написання [8]. Низка авторів вважають, що комплаєнс – це вид професійної діяльності переважно в банківській сфері, направлений на забезпечення спроможності банку функціонувати відповідно до визначених стандартів, правил поведінки та управління конфліктами інтересів. Комплаєнс – це процес управління комплаєнс-ризиками [2]. Своєю чергою, комплаєнс-ризиками вважаються ризики юридичних санкцій, фінансових збитків або втрати репутації внаслідок невиконання банком вимог законодавства України, нормативно-правових актів, внутрішніх положень і правил, а також стандартів саморегульованих організацій, що застосовуються до його діяльності.

Отже, комплаєнс являє собою відповідність яким-небудь внутрішнім або зовнішнім вимогам або нормам. Під відповідністю мається на увазі частина системи управління/контролю на підприємстві, пов'язана з ризиками невідповідності, недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та саморегульованих організацій, кодексів поведінки і т. д [8].



Рис. 1. Процедура управління потенційними і фактичними конфліктами

Результати оцінки рівня корпоративної культури машинобудівних підприємств у процесі організаційних змін повинні стати основою для розробки стратегічних заходів формування корпоративної культури підприємства в процесі організаційних змін

Так, оцінка рівня корпоративної культури машинобудівних підприємств ІГ «УПЕК», яка проведена на основі оцінки індикаторів для виявлення достатності рівня корпоративної культури для проведення організаційних змін підприємств групи, дає можливість підприємству зрозуміти основні напрями подальшого управління.

На етапі визначення достатності рівня корпоративної культури для проведення організаційних змін було визначено недостатній рівень взаємовідносин із контрагентами, а саме низький рівень комплаєнсу. Це свідчить про неналежне відношення до процесу управління ризиками, що можуть виникнути у співпраці з контрагентами.

У розділі «Конфлікт інтересів» Кодексу корпоративної етики ІГ «УПЕК» зазначено, що інтереси підприємства є першочерговими і необхідно навчитися розпізнавати й уникати ситуацій, коли особисті інтереси співробітника вступають у протиріччя з інтересами підприємства, та повідомити свого безпосереднього керівника й управління безпекою. Також не можна розповсюджувати конфіденційну інформацію від партнерів та контрагентів, яку можна використати на свою користь. У разі зміни роботи співробітник має попередити керівництво. Також із метою попередження конфлікту інтересів на ІГ «УПЕК» уведено заборону на спільну роботу з близькими родичами, які у зв'язку з виконанням своїх обов'язків є безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному. Проте розробленої чіткої процедури попередження та розв'язання конфлікту інтересів на підприємстві немає.

Розробка процедури попередження конфлікту дасть змогу запобігти конфлікту власних і корпоративних інтересів на користь інтересів підприємства. Конфлікт інтересів може виникнути, якщо інтереси нашого підприємства або інтереси нашого співробітника вступають в протиріччя з нашим обов'язком перед клієнтом. Створювати певний перелік причин, через які може виникнути конфлікт інтересів, є небажаним, на меті є виявлення потенційних конфліктів у ході роботи й усунення їх або передавання на розгляд на більш високий рівень. Це буде свідчити про високий рівень попередження або розв'язання конфлікту інтересів [3].

Розробка процедури попередження конфлікту дасть змогу запобігти конфлікту власних і корпоративних інтересів на користь інтересів підприємства. Конфлікт інтересів може виникнути, якщо інтереси нашого підприємства або інтереси нашого співробітника вступають в протиріччя з нашим обов'язком перед клієнтом. Створювати певний перелік причин, через які може виникнути конфлікт інтересів, є небажаним, на меті є виявлення потенційних конфліктів у ході роботи й усунення їх або передавання на розгляд на більш високий рівень. Це буде свідчити про високий рівень попередження або розв'язання конфлікту інтересів [3].

Згідно з процедурою комплаєнсу, було розроблено процедуру управління потенційними і фактичними конфліктами (рис. 1).

1. У структурі ІГ «УПЕК» повинні бути внесені політика і процедури, спрямовані на виявлення, розгляд і пом'якшення конфліктів. Співробітники підприємства мають проходити регулярне навчання й отримувати вказівки при виникненні конфліктних ситуацій. Керівники зобов'язані забезпечувати наявність у своїх команд надійних засобів контролю для виявлення й управління виникаючими конфліктами. Також доцільним є створити реєстр конфліктів, в якому буде відображатися інформація про конфліктні ситуації, а також про засоби контролю, впроваджених для пом'якшення потенційних проблем.

2. На підприємстві щорічно оновлюється політика винагород. Оплата праці співробітників складається з наступних складових частин:

- базовий оклад і відповідні виплати і пільги;
- річні премії, що надаються за рішенням адміністрації.

Вони враховують показники роботи співробітника, команди і всього підприємства. Ніхто із співробітників не отримує вигоду від окремих угод клієнта.

3. В ІГ «УПЕК» діють процедури, що регулюють порядок надання та отримання подарунків і знаків вдячності. Співробітникам забороняється просити або приймати будь-які заохочення, які можуть вступити в конфлікт із нашими зобов'язаннями перед клієнтами, а також пропонувати заохочення, які можуть вступити в конфлікт із зобов'язаннями одержувача перед його власними клієнтами.

4. Усі співробітники зобов'язані розкривати інформацію про свої інтереси і про посади директорів, які вони займають в інших організаціях. Такі зовнішні інтереси повинні бути затверджені керівництвом.

5. На підприємстві мають бути встановлені обмеження щодо особистих ділових рахунків співробітників. Усі ділові або інвестиційні рахунки повинні бути затверджені керівництвом, а копії повідомлень про здійснення угод автоматично направляються у відділ дотримання вимог.

6. Здійснення і розподіл угод. Для того щоб угоди не могли розподілятися на користь однієї групи клієнтів або персоналу, ми застосовуємо процедури здійснення і розподілу угод, що передбачають справедливе і почергове здійснення операцій.

7. Механізм для управління потенційними і фактичними конфліктами вимагає, щоб співробітники не враховували ніяку матеріальну зацікавленість або конфлікти інтересів при роботі від імені клієнтів.

Описані вище заходи на випадок конфлікту інтересів розроблені з метою зменшення на практиці ризику того, що конфлікт інтересів може завдати шкоди клієнту, і в більшості

ситуацій вважаємо їх достатніми для забезпечення захисту інтересів клієнтів. Однак зрідка можуть виникнути ситуації, при яких ці заходи не можуть вважатися достатніми. При таких ситуаціях, можливо розкриття конфлікту інтересів в письмовому вигляді, безпосередньо перед клієнтом. У разі гострого конфлікту інтересів варто припинити або відмовитися діяти від імені клієнта.

Необхідність процедури протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, є наразі актуальною. Часті випадки внутрішнього шахрайства негативно впливають не тільки на оперативно-господарську діяльність підприємства, а й також на його репутацію. Розуміючи важливість боротьби з таким явищем, як внутрішнє шахрайство, підприємство має затвердити процедуру боротьби з ним, що є невід'ємною частиною комплаєнсу. Головною метою даної процедури є забезпечення єдиного та цілісного підходу до боротьби із внутрішнім шахрайством та запровадження універсальних процедур по запобіганню цьому явищу. Всі співробітники зобов'язані беззастережно дотримуватись положень процедури у своїй повсякденній діяльності.

Зважаючи на те, що ІГ «УПЕК» є фінансовою установою та постійно здійснює фінансові операції, існує реальна загроза використання підприємства з метою легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, що несе в собі надзвичайно великі ризики як для фінансового стану, так і для репутації підприємства. Саме тому повне та неухильне дотримання норм чинного законодавства у сфері запобіганню та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, є одним із найважливіших обов'язків усіх співробітників. Невід'ємною частиною кодексу корпоративної етики має бути «Положення про запобіганню та протидію легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом». Співробітники зобов'язані беззастережно дотримуватись норм цього Положення у своїй повсякденній діяльності.

**Висновки.** Отже, розроблені стратегічні заходи формування корпоративної культури в процесі організаційних змін підприємства дають змогу забезпечити організацію процесів і своєчасність реалізації змін, комплексність рішень, що приймаються, і стійкість підприємства в перехідний період розвитку, тобто дотримуватись принципів, закладених у концепцію стійкого розвитку, що характеризує реальність і практичну значущість розроблених стратегічних заходів формування корпоративної культури підприємства в процесі організаційних змін.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Баулина Т.В. Управление организационными изменениями как важный элемент конкурентоспособности и жизнеде-

- яльності організації / Т.В. Баулина // Тр. Междунар. конф. «Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины». – Донецк, 2002. – Т. 1. – С. 222–231.
2. Бондаренко Ю. Эффективное управление compliance-рисками: системный подход и критический анализ / Ю. Бондаренко // Корпоративный юрист. – 2008. – № 6. – С. 31–32.
  3. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : [монографія] / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Х. : ИНЖЕК, 2008. – 427 с.
  4. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монография] / А.Э. Воронкова ; 2-е изд., стереотип. – Луганск : ВУНУ, 2004. – 320 с.
  5. Дороніна М.С. Управління економічними і соціальними процесами підприємства : [монографія] / М.С. Дороніна. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 432 с.
  6. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан на шляху розвитку : [монографія] / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
  7. Пасека С.Р. Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків / С.Р. Пасека // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи : зб. наук. праць. – 2006. – № 18. – С. 96–100.
  8. Правдива Л. Удосконалення корпоративного управління в банках та управління комплаєнс-ризиком / Л. Правдива // Вісник НБУ. – 2011. – Липень. – С. 10–13.
  9. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл ; пер. с англ. Е. Нектерова ; поб. общ. ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 508 с.
  10. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.