

• передумовою оптимально організованої роботи системи в сьогоденні є перехід від постійного контролю усіх бізнес-процесів до спостереження за відхиленнями від встановлених показників.

Література

1. Jack and Suzy Welch — Winning: The Answers («Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе»), пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007, 192 с.).

2. *Леухіна А.* Інноваційне лікування компанії [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.innovations.com.ua/ua/articles/13683/temp>

3. *Прянікова Ю.* Час великих ідей [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.innovations.com.ua/ua/articles/13628/temp>

Є. В. Прохорова, к.е.н., доцент,
доцент кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
e-mail: prokhorova_sun@ukr.net

ПОСЛІДОВНІСТЬ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Прохорова Елена
Последовательность изменения
организационной культуры
предприятия

Prokhorova Ieliena
The sequence of organization
culture change

Впровадження стратегічних змін на підприємстві потребує відповідної організаційної культури. Якщо існуюча організаційна культура не сприяє проведенню змін, виникає потреба у внесенні змін до самої організаційної культури. Як свідчить практика, серед причин невдалих стратегічних змін, зокрема, внаслідок злиттів та поглинань, важливе місце посідає недостатня увага до підтримуючої організаційної культури [1].

Фахівці висловлюють різні думки щодо можливості зміни організаційної культури. Наприклад, Е. Шейн [2] вважає, що організаційна культура важко піддається змінам. Мартін і Сіел [3] виходять з того, що організаційна культура просто існує, а тому не може бути створеною або управлятися людьми. Інші (Камерон, Куїнн) [4] зазначають, що організаційна культура може змінюва-

тись, але цей процес потребує багато часу та управлінських зусиль. Вважаємо слушною думку Е. Шейна [2] про те, що зміни організаційної культури можливі, адже, як правило, зміни стосуються лише окремих елементів, а не культури в цілому.

Виходячи з припущення про необхідність і можливість змін в організаційній культурі підприємства відповідно до змін у середовищі та необхідності впровадження нових стратегій визначимо основні інструменти зміни організаційної культури підприємства.

Сілверзвейг та Аллен [5] ще 1976 року включили до моделі організаційних змін такі заходи щодо зміни організаційної культури: навчання та спрямування, вплив субкультури, лідерство та моделювання, політики та процедури, системи інформування та комунікацій, орієнтування на результат, заохочення за отримані результати. Гребіньяк Л.Дж. [1] вважає ефективними такі важелі зміни організаційної культури: персонал, система заохочення і контролю, організаційна структура управління підприємством.

Таким чином, дослідники виділяють спільні ключові чинники впливу на зміну організаційної культури підприємства: управління персоналом і лідерство; інформаційна система та комунікації; система контролю і заохочення, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей; організаційна структура управління підприємством.

Узагальнення управлінського досвіду дозволяє визначити наступну послідовність внесення змін до організаційної культури підприємства:

- 1) призначення керівників (лідерів) змін. Якщо на підприємстві нема лідерів, здатних очолити зміни організаційної культури, треба наймати нових;

- 2) діагностування відповідності організаційної структури запланованим змінам організаційної культури. Якщо існуюча структура не сприяє досягненню нового стану культури, внесення змін до організаційної структури управління підприємством;

- 3) побудова інформаційної системи та системи комунікацій, які сприятимуть поширенню інформації на підтримку змін організаційної культури підприємства;

- 4) впровадження системи контролю і заохочення, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства та відповідних змін організаційної культури.

Запропонована послідовність процесу зміни організаційної культури підприємства дозволить охопити всі сфери діяльності та управління, зробити процес керованим та узгодженим.

Література

1. *Гребиньяк Лоуренс Дж.* Как заставить работать вашу стратегию / пер. с англ. — М. : Баланс Бизнес Букс, 2006. — 352 с.
2. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с.
3. *Martin, J. M. and C. Siehl.* Organization Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. — *Organizational Dynamics*, 1983, V01.12, no.2, 52-64. — in *Ogbonna Emmanuel.* Managing Organisational Culture: Fantasy or Reality? *Human Resource Management Journal*, Volume 3, Issue 2, December 1992, Pages: 42—54, Article first published online: 30 JAN 2007, DOI: 10.1111/j.1748-8583.1992.tb00309.x
4. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
5. *Silverzweig, S. and R.F. Allen.* Changing the Corporate Culture. *Sloan Management Review*, 1976, Vo1.17, no.3, 33-49. — in *Ogbonna Emmanuel.* Managing Organisational Culture: Fantasy or Reality? *Human Resource Management Journal*, Volume 3, Issue 2, December 1992, Pages: 42—54, Article first published online: 30 JAN 2007, DOI: 10.1111/j.1748-8583.1992.tb00309.x

Н. В. Ревуцька, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
e-mail: natali_ucela@ukr.net
О. О. Гришкова,
студентка 1-го курсу магістратури
спеціальності «Економіка підприємства»,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
e-mail: grishkova_elena@mail.ru

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛАНЦЮГА СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Ревуцькая Наталия,
Гришкова Елена**
Исследование цепи создания
ценности на предприятии

**Revutska Nataliia,
Grishkova Olena**
Research of enterprise values
chain

В українських реаліях виробничі підприємства зіштовхуються з великою кількістю проблем, а саме неефективним менеджментом, неготовністю вищого керівництва пристосуватись до ринкових умов функціонування економіки, недоліками правової системи, нездатністю вітчизняних підприємств конкурувати з іноземними товарови-