

УДК 005.73:[005.342: 005.591.3]

Гоголя Л.В.,  
аспірантка  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ

## УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** В статті обґрунтовано особливості управління організаційною культурою інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Розроблено модель управління організаційною культурою в контексті концепції інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Наведено авторську інтерпретацію системи управління організаційною культурою сільськогосподарських підприємств.

**Ключові слова:** організаційна культура, сільськогосподарські підприємства, концепція інноваційного розвитку, результативність системи управління.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки орієнтація на задоволення потреб споживачів має бути місією кожного суб'єкта господарювання. Проте, як зазначає соціолог та економіст Р. Мертон, навіть в країнах з розвинутою ринковою економікою надання пріоритетності задоволенню потреб споживачів над отриманням максимального прибутку визначається системою цінностей, які ґрунтуються не стільки на економічних функціях підприємства, скільки на культурі, традиціях та особистих переконаннях керівників [6].

Перед підприємствами агропромислового комплексу України стоїть не просте завдання, яке полягає не лише у задоволенні потреб споживачів. Від ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств залежить продовольча безпека країни. Саме тому, надзвичайно важливе значення мають дослідження, спрямовані на підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання агропромислового комплексу. З нашої точки зору, стратегічним фактором досягнення результативності діяльності сільськогосподарських підприємств є управління організаційною культурою сільськогосподарських підприємств в контексті інноваційного розвитку, яка дозволить забезпечити продовольчу безпеку країни та конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світових ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню організаційної культури, як невід'ємного елемента інноваційного розвитку підприємства, її зв'язку з ефективніс-

тю діяльності організації та необхідність управління нею присвячені праці І. Ансофа [1], С.П. Болотова [2], О.С. Віханського [3], Т. Діла [15], А. Кенеді [15], О.І. Наумова [3], Т. Пітерса [8], В.О. Спивака [12], Д.С. Сінка [10], О.Г. Тихомирової [13], Р.Уотермана [8], Е. Шейна [14] та ін. Наразі, дослідженням феномену організаційної культури та її впливу на ефективність діяльності організації досить активно займаються зарубіжні та вітчизняні вчені. Якщо початкові дослідження організаційної культури здійснювались, переважно на ідеологічних засадах, то на сучасному етапі розвитку науки напрацьовані суттєві методологічні основи з даної проблематики.

**Формулювання цілей статті.** Невирішеним залишається питання управління організаційною культурою в галузі сільського господарства. Управління організаційною культурою в агропромисловому комплексі потребує окремого дослідження, наукового обґрунтування та розроблення методологічних засад управління, з метою впровадження в практику управління сучасними підприємствами агропромислового комплексу як ефективного інструменту досягнення їх конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, метою дослідження є формування результативної системи управління організаційною культурою сільськогосподарських підприємств на умовах її адекватності концепції інноваційного розвитку, що дозволить забезпечити досягнення конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств в умовах ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Беззаперечним є той факт, що розвиток економіки нашої країни можливий лише за умови переходу до ринкової економіки. Такий перехід є не альтернативним варіантом, а необхідною умовою подальшого функціонування господарських структур в усіх без винятку галузях національної економіки та агропромислового комплексу зокрема. В таких умовах курс на стратегічні зміни в напрямку інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств дозволить забезпечити якісні позитивні зрушення. Він передбачає впровадження у виробництво нових прогресивних технологій в рослинництві і тваринництві, досягнень науки і техніки, інноваційних ідей, впровадження прогресивних систем управління; прийняття прогресивних управлінських рішень, переоцінку людського фактору, як такого, що є носієм творчих ідей та нововведень в сфері управління організаційною культурою. Зовнішнє середовище чинить неабиякий тиск на господарюючі структури та вимагає внутрішньої взаємодії всіх складових потенціалу підприємств. Саме потенціал підприємства є якісною базовою основою процесу його розвитку. Якщо потенціал підприємства – це його сформовані можливості, то організаційна культура виступає рушієм реалізації цих можливостей. Організаційна культура виступає зв'язуючим елементом, стрижнем внутрішнього потенціалу, що забезпечує досягнення єдності цілей керівництва та колективу підприємства, орієнтує працівників на досягнення загальних організаційних цілей, мобілізує їх ініціативу та поліпшує систему взаємовідносин.

Відмінною особливістю діяльності організаційних формувань в агропромисловому комплексі є залежність їх результативності від факторів невизначеності та ризику зовнішнього середовища. Це створює додаткові перешкоди на шляху до збалансованості управлінської та виробничої діяльності. Ми погоджуємося з Гудзинським О.Д., який зазначає, що перехідний період до ринкової економіки потребує забезпечення швидких змін в усіх підсистемах організаційних формувань АПК, а також підвищення їх конкурентоздатності, чого можливо досягти завдяки впровадженню дійових систем управління [5,с.4]. Тільки гнучкі та адаптовані си-

стеми управління, покладені в основу концепції інноваційного розвитку підприємства, відповідатимуть викликам сьогодення та забезпечуватимуть досягнення поставлених цілей. Підтримуючи думку Сіренко Н.М., ми вважаємо, що такі характеристики, як гнучкість та адаптивність будуть притаманні системі управління агроформуваннями при умові наявності у неї властивості до здійснення випереджувальних змін, порівняно із змінами у зовнішньому середовищі [11,с.216]. На нашу думку, такі властивості системи управління багато в чому залежать від сформованої системи управління організаційною культурою. В свою чергу, Дж. Коттер і Дж. Хескет адаптивність системи управління організаційною культурою визначають необхідною умовою її функціонування, що виступає індикатором ефективності взаємодії організаційної культури з зовнішнім середовищем [16].

Аналізуючи наукові праці, присвячені дослідженням феномену організаційної культури та управлінню нею, можна дійти висновку, що управління організаційною культурою розглядається як система, функція управління та процес.

Так, Співак В.А. запропонував доповнити функції управління, визначені А.Файолем, ще однією – «функцією управління корпоративною культурою, як таку, що передбачає вивчення, формування, підтримку і розвиток корпоративної культури» [12, с.12]. Ми погоджуємося з автором, що управління організаційною культурою – це, по суті, управління її розвитком.

Кожна з функцій управління передбачає здійснення комплексу взаємопов'язаних дій, а отже вже є процесом. З огляду на це, нами запропоновано розглядати управління організаційною культурою як складний процес та окрему підсистему системи управління сільськогосподарським підприємством.

Серед підходів, які застосовувались науковцями до дослідження проблематики управління організаційною культурою можна виділити наступні: культурологічний, системний, ситуаційний, біхевіоральний, науковий, цільовий, психологічний та ін [7; 9;12;14].

Так, до управління організаційною культурою виділяють наступні етапи наукового підходу:

попередній аналіз стану і тенденцій розвитку культури;

виявлення і формулювання проблем;

дослідження проблем, виявлення причин виникнення та характеру проблем, факторів, що їх спричиняють, суб'єктів, причетних до їх виникнення;

висунення гіпотез, які визначають альтернативні шляхи та способи вирішення проблем;

перевірка гіпотез, проведення експериментальних досліджень;

аналіз та інтерпретація результатів проведених досліджень;

розробка механізмів реалізації заходів, що сприятимуть вирішенню проблем: розробка чи внесення змін в нормативні документи, Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про стимулювання, Положення про соціальну відповідальність, Положення про структурні підрозділи, посадові інструкції);

інституціоналізація рішень: проведення реорганізації, що засвідчується виданням відповідних наказів, розпоряджень; призначення відповідальних осіб, створення робочих груп з закріпленням їх статусу, визначення стимулів за вагомі досягнення та санкцій за недотримання внутрішньоорганізаційних норм і правил; розробка пам'яток для нових членів організації, програм їх адаптації з урахуванням умов необхідності засвоєння організаційної культури;

вихід на «робочий режим», перетворення заходів на елементи культури, втілення їх в «життя» організації;

організація постійного моніторингу стану культури та її елементів [12,с.253].

Крім цього, ми погоджуємося з Е. Шейном, який зазначає, що управління організаційною культурою має здійснюватись за двома взаємопов'язаними напрямками – зовнішньою адаптацією та внутрішньою інтеграцією (табл.1). При цьому, ефективність системи управління організаційною культурою визначатиметься тим, чи зможе підприємство, як соціальна спільнота, досягти згоди щодо вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції [14, с.79].

Система управління організаційною культурою має бути адекватною концепції

інноваційного розвитку підприємства. Як зазначає Співак В.А., «нова парадигма управління має ґрунтуватись на інноваційному управлінні, що потребує вміння адаптуватись до зовнішнього середовища, яке постійно змінюється. Головним фактором успіху такої стратегії є люди, їх організаційна культура» [12,с.264].

В основу побудови моделі управління організаційною культурою, в контексті концепції інноваційного розвитку (рис.1), нами покладено модель динамічного розвитку підприємств, запропоновану Гудзинським О.Д. [4,с.173].

Таким чином, інноваційно-орієнтовані базові основи організаційної культури в особі засновників організації закладають підвалини для визначення місії сільськогосподарського підприємства. Поряд з цим відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища. Цільова спрямованість управління організаційною культурою полягає в досягненні визначеної місії через вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції шляхом впровадження концепції інноваційного розвитку підприємства. Обґрунтування стратегічної політики підприємства, загальної стратегії та стратегічного набору відбувається відповідно до концепції інноваційного розвитку підприємства. В контексті обраної концепції розвитку формується і система управління підприємством. Як стверджує Тихомирова О.Г., організаційна культура присутня у всіх сферах діяльності людини на підприємстві, і її функції повинні бути реалізовані у всіх складових елементах системи управління підприємством [13, с.17]. Далі відбувається визначення місця і ролі організаційної культури в системі управління підприємством, адекватної концепції інноваційного розвитку. На даному етапі підприємство потребує сформованої системи управління організаційною культурою інноваційного розвитку підприємства, орієнтованої на досягнення поставлених цілей, визначених стратегічною політикою підприємства. Така система формується на основі системного підходу, та включає функціональний, елементний та організаційний аспекти (рис.2).

Таблиця 1

**Напрями управління організаційною культурою за Е.Шейном**

Структурні елементи	Сутність
<b>Проблеми зовнішньої адаптації і виживання</b>	
Місія та стратегія	Досягнення спільного розуміння місії підприємства, вибір стратегії для виконання цієї місії
Цілі	Досягнення консенсусу при постановці цілей та завдань, визначених місією підприємства
Засоби	Досягнення консенсусу щодо: визначення методів, які будуть використані для досягнення цілей; формування системи управління, включаючи підсистеми: забезпечуючу, керуючу, керовану; розробки структури управління, технології, механізму управління
Оцінка	Розробка системи оцінки результатів діяльності підприємства, що включає визначення способів збору інформації, необхідної для аналізу, та визначення критеріїв оцінки
Корекція	Досягнення консенсусу щодо процесу діагностики та внесення корективів при виникненні відхилень від заданої стратегії
<b>Проблеми внутрішньої інтеграції</b>	
Спільна мова і концептуальні категорії	Розробка системи комунікацій, вербальних та невербальних методів спілкування та категоріального апарату
Межі організації і критерії входження й виходу з неї	Встановлення критеріїв членства на підприємстві
Розподіл владних повноважень і службових обов'язків	Ієрархія повноважень і обов'язків відповідно до організаційної структури. Дотримання формальних правих і норм поведінки
Система міжособистісних відносин	Встановлення правил міжособистісних відносин, визначення і дотримання ступеня відкритості і взаємодовіри
Заохочення й покарання	Досягнення консенсусу щодо системи мотивації й стимулювання, правил внутрішнього трудового розпорядку шляхом визначення бажаної й небажаної поведінки на підприємстві
Ідеологія і релігія	Визначення значення речей, що не піддаються поясненню й непідвладні контролю з боку підприємства; віра як зняття стресу

Джерело: систематизовано автором на основі опрацювання наукових джерел [14, с.79].



Рис.1. Модель управління організаційною культурою інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств

Джерело: авторська розробка

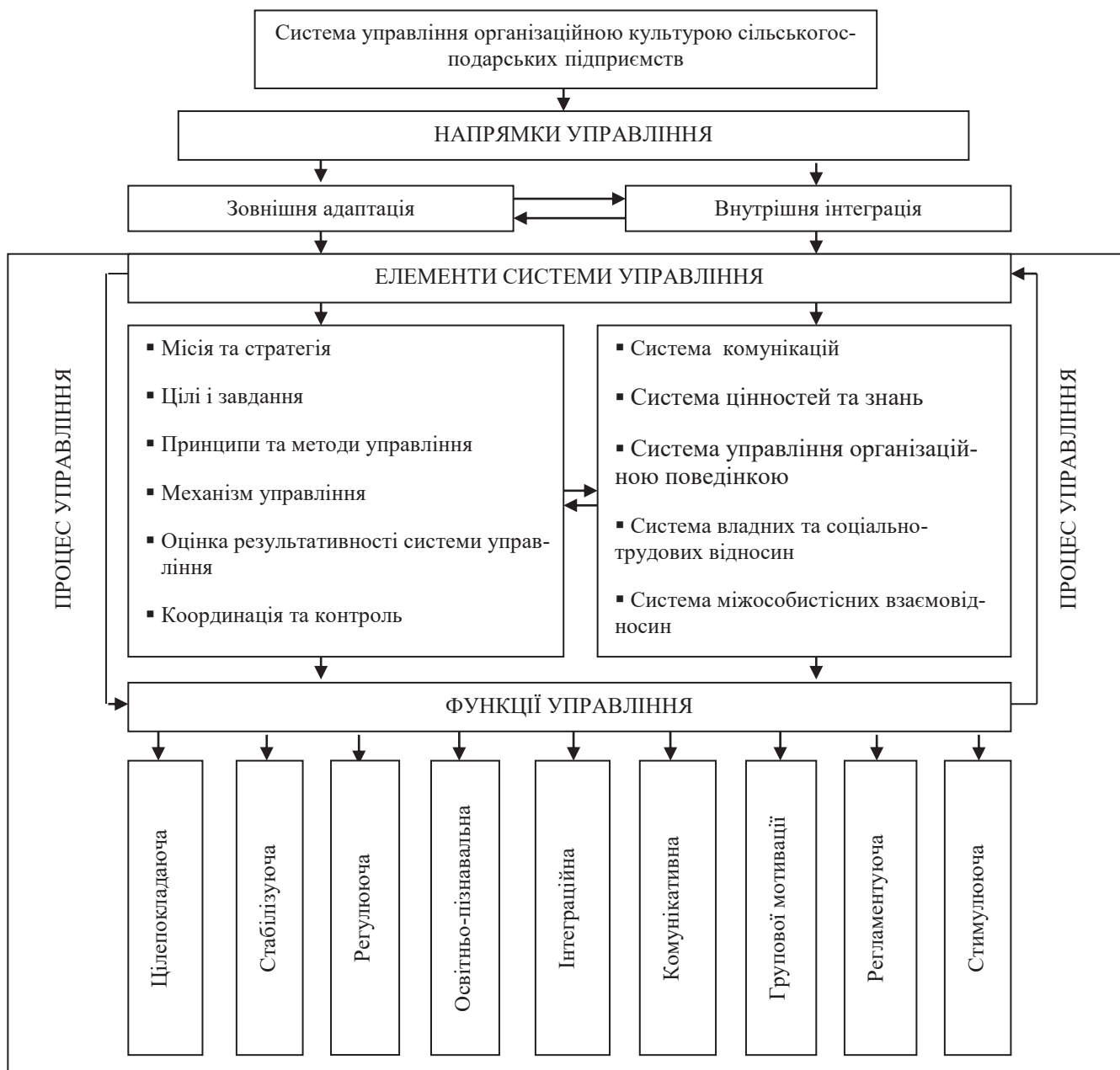


Рис.2. Система управління організаційною культурою сільськогосподарських підприємств  
Джерело: авторська розробка

Сформована система управління потребує обґрунтування критеріїв та показників оцінки її результативності, що дозволить здійснювати випереджальні дії щодо виявлення відхилень від заданої стратегії, здійснювати коригування та контроль на шляху до реалізації стратегій розвитку.

Злагожені дії управлінської команди та колективу підприємства, носіїв організаційної культури, на кожному з виділених етапів забезпечать досягнення результативності системи управління організаційною культурою підприємства.

В системі управління організаційною культурою як суб'єктом, так і об'єктом управління виступає людина – працівник підприємства, тому організаційна культура присутня у всіх підсистемах системи управління підприємством і має пронизувати всі взаємозв'язки по горизонталі та вертикалі. Крім цього, сформована система управління організаційною культурою включає систему комунікації, формує систему цінностей та знань, систему управління організаційною поведінкою, систему владних та соціально-трудових відносин, систему міжособистісних взаємовідносин; впливає на формування



системи мотивації, здійснює управління іміджем підприємства, включає систему управління конфліктами та ризиками. Управління організаційною культурою реалізується через функції системи управління організаційною культурою: цілепокладаюча, стабілізуюча, регулююча, освітньо-пізнавальна, інтеграційна, комунікативна, мотиваційна, регламентуюча, стимулююча та ін.

Аналізуючи різні точки зору науковців щодо принципів, на основі яких має здійснюватись управління організаційною культурою сільськогосподарських підприємств, ми вважаємо базовими принципами наступні: науковості, системності, цілеспрямованості, гнучкості, адаптивності, інноваційності, всеохоплюваності, узгодженості, відповідальності.

**Висновки.** Отже, управління організаційною культурою інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств має свою специфіку. Інакше кажучи, в процесі

управління мають поєднуватись та взаємозгоджуватись особливості ведення сільськогосподарського виробництва з цінностями, покладеними в основу організаційної культури. До управління організаційною культурою інноваційного розвитку необхідно підходити через формування результативної системи управління нею, адекватної концепції інноваційного розвитку. Така адекватність буде притаманна системі на умовах здійснення випереджувальних змін, порівняно зі змінами у зовнішньому середовищі. Подальші дослідження порушеної проблематики потребують обґрунтування системи критеріїв та показників оцінки результативності системи управління організаційною культурою інноваційного розвитку, що дозволить впровадити запропоновану методіку в практику вітчизняних сільськогосподарських підприємств та визначити її ефективність.

#### Список літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. – 416с.
2. Болотов С.П. Организационная культура и эффективность менеджмента [Текст] : учеб. пособие / С. П. Болотов ; Сыктывкарский гос. ун-т. – Сыктывкар : Издательство Сыктывкарского ун-та, 2000. – 92 с.
3. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
4. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) [Текст]: монографія / О.Д. Гудзинський, С.М.Судомир, Т.О.Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212с.
5. Гудзинський О.Д. Управління результативністю діяльності підприємств (теоретико-методологічний аспект) [Текст]: монографія / О.Д. Гудзинський, Н.В.Гайдамак, С.М.Судомир. – К., 2011. – 175 с.
6. Мертон Р. К. Социальная теория и социальная структура. — М.: Аст:Аст Москва:Хранитель, 2006. — 873 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента: пер.с англ. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.; общ.ред. и вступ.ст. Л. И. Евенко. – М. : Дело ЛТД, 1997. – 704с.
8. Питерс Т., Уотерман Р.Мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. — М.: «Альпина Паблицер», 2011. — 528 с.
9. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии / Пер. с англ. В. В. Румынского под ред. Е. Н. Емельянова, В. С. Магуна — М.: Аспект Пресс, 1999. — 429 с.
10. Синк Д. Скотт. Управление производительность: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение : Пер. с англ. / Д. С. Синк. М.: Прогресс, 1989.-528 с.
11. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України [Текст]: монографія / Н.М. Сіренко. – Миколаїв, 2010. – 416с.
12. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.
13. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб: ИТМО, 2008. – 154 с.
14. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
15. Deal T., Kennedy A. Corporate cultures: the rites and rituals of organizational life. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1982. - 232 p.
16. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and Performance. - New York: The Free Press, 1992.-214p.

*Gogulia Ludmila*

**MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF INNOVATION DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Summary.**

*Transformational changes in the economy require from national economic structures rapid reorientation and adapt to new conditions in an unstable economic environment. Before Ukraine, as a country that has a strong agricultural potential, the challenge for competitiveness and finding effective mechanisms to achieve effectiveness of agricultural enterprises. In such circumstances, a course on strategic changes towards innovative development will ensure quality improvements and is required by development, not an alternative. Innovative development, we believe that priority should include reassessment of the human factor that is the bearer of creative ideas and innovations. Requires fundamental changes management system of modern agricultural enterprises. Just flexible and adaptable management system underlying the concept of innovative enterprise development, meet challenges and ensure achievement of the goals. Strategic possibility achievement management systems organizational formations of adaptability and flexibility on conditions innovative development is their organizational culture. Management of organizational culture in agricultural complex requires a separate study, scientific study and development of methodological principles of management, to implementation in practice of management of modern agricultural enterprises as an effective tool to achieve competitiveness. Management system of organizational culture should be adequate conception of innovative development company. In the article the features of management organizational culture of innovation development of agricultural enterprises. The model of management of organizational culture in the context of the concept of innovation. Presented by the author's interpretation management system of organizational culture.*

**Keywords:** *organizational culture, agricultural enterprises, the concept of innovation development, effectiveness management system.*