

аспект/ автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.01.01 – економічна теорія / В.В. Усачова. – Д.: 2003. – 14 с. 5. Фей К. Денисон Д. Организационная культура и эффективность: российский контекст / Вопросы экономики - № 4 – 2005. – С. 60-73. 6. Институциональная архитектура и динамика экономических преобразований /под. ред. А.А. Гриценко. – К.: Форт, 2008. – 928 с. 7. Федулова Л.І. Сучасний погляд на теорію управління підприємством / Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. - Вип.31-3. –2007. – С. 190 – 195.

УДК 631.11.009

## ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА КОНКУРЕНТОСПОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Титаренко В.Є.

к.е.н., Львівський університет бізнесу та права

**Проаналізовано основні підходи до визначення впливу організаційної культури на різноманітні показники ефективності діяльності підприємства, які відображають рівень конкурентоздатності підприємства.**

**Визначені головні фактори, які впливають на конкурентоздатність, що є складовими організаційної культури.**

*Ключові слова:* організаційна культура, конкурентоздатність, підприємство, персонал, колектив, вплив, фактор, цілі, оцінювання, розвиток, зміна, продуктивність праці, досвід, мотивація, управління, діяльність.

**It is analysed the basic approaches by definition of influence of organizational culture on diverse indicators of efficiency of activity of the enterprise which display level of competitiveness of the enterprise.**

**Primary factors influencing competitiveness which are components of organizational culture are advanced.**

*Key words:* organizational culture, competitiveness, the enterprise, staff, collective, influence, the factor, the purposes, estimation, development, change, labour efficiency, experience, motivation, management, activity.

**Постановка проблеми.** Проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств стає все більш актуальною в зв'язку постійним посиленням процесів глобалізації та поглибленням кризових явищ останнього часу як в світовій, так і в українській економіці.

Постійні зміни в зовнішньому середовищі, труднощі в виробничій і комерційній діяльності підприємств, підвищення значення часового чинника, збільшення обсягів і швидкості одержання інформації та нових знань підвищують значимість внутрішніх джерел економічного росту, що здатні забезпечити приріст виробництва в таких умовах.

Найважливішим ресурсом, здатним створити гнучку, адаптивну виробничу систему, є організаційна культура підприємства, оскільки вона визначає як, яким чином досягаються результати його діяльності, впливаючи на співвідношення між обсягом виробництва й понесених витрат.

Організаційна культура пронизує всі сторони функціонування підприємства, дозволяє впливати на всі процеси і, як наслідок, створює ситуацію, в якій працівники діють таким чином, який наближає їх до досягнення поставлених цілей. Визначаючи стан соціальної системи, в межах якої всі фактори виробництва перетворюються в кінцеві результати, організаційна культура підприємства є головним інструментом управління, що лежить в основі економічного росту будь-якого підприємства.

Організаційна культура підприємства в даному контексті розглядається як процес створення реальності, що дозволяє індивідам бачити й розуміти події, дії, ситуації певним чином і забезпечує певну поведінку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для сучасних вітчизняних підприємств важливим є вибір моделі економічного розвитку, що в стані забезпечити ефективність їхньої діяльності в довгостроковій перспективі. У цьому випадку необхідно звернутися до основного, базового складового економічного розвитку підприємства - організаційної культури.

Організаційна структура та культура є головними факторами стійкого розвитку підприємства [1, с.47]. Структура підприємства встановлює границі структурних підрозділів і, задаючи формальні зв'язки між ними, виступає ніби «кістяком» підприємства, а його «душею» є організаційна культура. Вона формується як реакція на дві групи проблем, з якими зіштовхується підприємство. Першу групу складають проблеми інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль. До другої групи відносять ті проблеми, що доводиться вирішувати організації в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем.

Організаційна культура організації включає не тільки глобальні норми і правила, але й поточний регламент діяльності. Відхилення від цих норм сильно впливає на людину як позитивно, так і негативно. Це пов'язане з організацією роботи на робочому місці, системою матеріального і морального стимулювання, стилем керівництва, системою контролю, одягом, відношенням до особистих химер.

Значення людини в процесі виробництва підкреслюється постійно в [3, с.678], тут неодноразово показано, яке важливе значення має управління

людьми для всіх організацій. Особливість та шляхи впливу організаційної культури на виробництво лежать через загальне керівництво трудовими ресурсами, яке в великих організаціях звичайно покладена на професійно підготовлених працівників відділів кадрів, звичайно в складі штабних служб. Для того щоб такі фахівці могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання й компетенція у своїй конкретній області, але й поінформованість про потреби керівників нижчої ланки. Разом з тим, якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами фахівців по персоналу. Зокрема важливим є вплив організаційної культури в контексті управління персоналом, особливо на етапах профорієнтації й адаптація: введенні найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від нього організація, і, яка праця в ній одержує заслужену оцінку; навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи.

Згідно з [3, с. 704] першим кроком до того, щоб зробити працю працівника як можна більше продуктивною, є професійна орієнтація й соціальна адаптація в колективі.

Під час цього періоду пристосування в людини через соціальну адаптацію до організаційної культури підприємства виробляється нове відношення до роботи. Організації використовують цілий ряд способів, як офіційних, так і неофіційних, для того, щоб увести людину у своє суспільство. Формально, під час наймання на роботу організація дає людині інформацію про себе для того, щоб очікування кандидата були б реалістичні. За цим звичайно йде навчання спеціальним трудовим навичкам і співбесіда на тему, що вважається ефективною роботою. Правила, процедури й наставлення з боку старших за посадою являють собою додаткові формальні методи адаптації працівників у колективі організації.

У ході неофіційного спілкування, як відзначалося вище, нові працівники довідаються про неписані правила організації, хто має реальну владу, які реальні шанси на просування по службі й ріст винагороди, який рівень продуктивності вважають достатнім колеги по роботі. Норми, відношення до роботи й цінності, прийняті в неформальних групах, можуть працювати або в підтримку, або проти офіційних цілей і установок організації.

Згідно з [6, с. 208] організаційна культура впливає на конкурентоспроможність підприємства через ефективність функціонування підприємства, відповідна складова якої, в свою чергу, визначається як конкурентоспроможність за ціною, якістю, задоволеністю споживачів, акціонерів, працівників. Від організаційної культури залежить, чи будуть ефективними заходи в сфері переходу

до колективних методів організації праці. Ефективність групової діяльності, поява мультиплікаційного та синергічного ефекту можливі тільки за умови довіри, взаєморозуміння, сприйняття цінностей організації, погодження цілей, тобто наявності відповідних аспектів організаційної культури.

Ефективність заходів в царині культури організації може виражатись через економічні показники [6,с.210]:

- відносну економію (умовне вивільнення) чисельності працівників за рахунок збільшення виробітку в результаті підвищення кваліфікації працівників, покращення умов праці, відношення до праці;

- економію за рахунок зменшення трудомісткості:

- економію (умовне вивільнення чисельності) за рахунок приросту об'єму виробництва:

- економію по собівартості за рахунок зменшення плинності персоналу;

- економію в зв'язку зі скороченням захворюваності та травматизму.

Також можна розрахувати економію заробітної плати як за рахунок зменшення трудомісткості виробництва, яке досягається завдяки раціоналізації та винахідливості працівників, зменшення витрат сировини, зменшення кількості браку.

Відповідно до [7, с.81] оцінити вплив організаційної культури можна за проявом деяких явищ і процесів, таких як: плинність кадрів, керованість колективу, конфліктність.

До основних показників ефективності організаційної культури підприємства відносяться: річний економічний ефект від реалізації заходів щодо формування, удосконалення й керуванню корпоративною культурою, термін окупності додаткових витрат на заходи, коефіцієнт ефективності заходів.

У якості одного з узагальнюючих показників ефективності впроваджуваних заходів може стати зростання прибутку або доходу підприємства за період, протягом якого здійснювалися заходи щодо розвитку організаційної культури.

Якщо підприємство існує досить тривалий час, то воно має вже сформовану організаційну культуру. Складність полягає в тому, щоб визначити, зміна або розвиток яких параметрів (або елементів) культури приведе до підвищення ефективності підприємства й чи можливо ця зміна.

Для оцінки організаційної культури [7,с.90] можуть бути використані різні види ефектів, які з'явилися в результаті реалізації заходів щодо розвитку або зміні організаційної культури.

Економічний ефект – це ріст продуктивності праці й зниження трудомісткості, зниження матеріалоємності й собівартості продукції, зростання прибутку й рентабельності. Ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових. Технічний ефект – це поява

нової техніки й технології, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау й інших нововведень. Соціальний ефект – підвищення матеріального й культурного рівня життя громадян, більше повне задоволення їхніх потреб у товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці й ін.

В. Сате створив модель впливу організаційної культури, у рамках якої розглядає вплив культури на організаційне життя через шість процесів: прийняття рішень, контроль, комунікації, посвячення організації, сприйняття організаційного середовища та виправдання своєї поведінки. При цьому В. Сате виділяє два рівні організаційної культури: поверхневий (зразки організаційного поведіння) і підповерхневий (цінності). Перші три процеси (прийняття рішень, контролю, комунікацій) співвідносяться з поверхневим рівнем організаційної культури, а наступні три - з підповерхневим рівнем. Ефективність функціонування організації залежить від того, як протікають зазначені вище процеси.

Американський соціолог Т. Парсонс розробив узагальнену модель взаємозв'язку організаційної культури й результатів діяльності організації - модель AGIL. Т. Парсонс виділив ряд функцій, які будь-яка соціальна система, у тому числі організація, повинна виконати, щоб вижити й домогтися успіху: адаптація (Adaptation); досягнення цілей (Goal achievement); інтеграція (Integration); легітимність (Legitimate). Для виживання й успішної діяльності організація повинна мати здатність до адаптації до умов зовнішнього середовища, досягати поставлених цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле й бути визнаною людьми й іншими організаціями. Т. Парсонс називає цінності організації найбільш важливими засобами виконання зазначених функцій: для успішної діяльності необхідно, щоб прийняті в організації вірування й цінності сприяли адаптації, досягненню цілей, об'єднанню й корисності людям і іншим організаціям. Модель Т. Парсонса була розвинена Р. Квіном і Дж. Рорбахом у їхній моделі, що отримала назву «Конкуруючі цінності й організаційна ефективність». Вплив організаційної культури розглядалося ними в трьох вимірах, названих конкуруючими цінностями:

1. Інтеграція/Диференціація: перевага контролю (стабільності, порядку, передбачуваності) або гнучкості (нововведень, змін).

2. Внутрішній фокус/Зовнішній фокус: перевага в організації інтересу до внутрішніх проблем (зкоординованість і задоволеність працівників), або до зміцнення положення організації в зовнішньому середовищі.

3. Засоби/Інструменти - Результати/Показники: ступінь уваги на процеси й процедури (планування, установлення цілей і ін.), і на кінцеві результати і їхні показники (продуктивність, ефективність і ін.).

Сучасним швейцарським дослідником Д. Денісоном була розроблена модель впливу організаційної культури на ефективність організації, що укладається в описі взаємозалежного впливу на ефективність організації чотирьох факторів організаційної культури: захопленості, погодженості, адаптивності й місії. У даній моделі під ефективною організацією розуміється організація, здатна розв'язувати проблеми внутрішньої інтеграції й зовнішньої адаптації. Захопленість - це стан, при якому співробітники почувають, що їхня діяльність тісно пов'язана із цілями організації, що вони наділені повноваженнями, що цінується робота в команді й пріоритет віддається розвитку людських здатностей. Погодженість - високий рівень інтеграції й координації. Адаптивність - стан, при якому організація гнучко реагує на вимоги покупців, приймає ризики, учиться на своїх помилках і здатна до змін. Місія - опис цілей і напрямків стратегічного розвитку організації виходячи зі сформованих в організації подання про майбутнє.

Вплив організаційної культури на діяльність організації повинне розглядатися в єдності п'яти напрямків, а саме:

- а) на процеси, що протікають в організації;
- б) на структуру організації;
- в) на поведінку організації;
- г) на конкурентоспроможність;
- д) на загальну результативність діяльності організації.

Вплив організаційної культури на внутрішні організаційні процеси: спілкування (комунікацій), ухвалення рішення, кар'єри, соціалізації, виробництва й трудовий процес. Процес комунікацій (спілкування) - це передача інформації й розуміння з використанням словесних і несловесних символів. Комунікаційна діяльність - це діяльність по передачі інформації від джерела до одержувача.

*Таблиця 1*

**Вплив організаційної культури на процес комунікації [8, с. 114]**

Вид комунікації		Показники впливу організаційної культури
По вертикалі	Зверху до низу (накази, розпорядження, інструкції і т.п.)	Форми контролю, рівень управління, культура праці та відносин, значення символів статусу та посади
	Знизу вверх (зворотній зв'язок, пропозиції по покращенню)	Система діалогу та зв'язку з керівництвом, групове прийняття рішень, ідеї
По горизонталі	Між підрозділами	Кооперація, співпраця, робота в команді, доступність до ресурсів
	Міжособистісні	Правила поведінки, вимоги до зовнішнього вигляду

**Постановка завдання.** В цей час проблема вивчення організаційної культури підприємства й ступені її впливу на ефективність виробничої діяльності недостатньо досліджена. У сучасній науковій літературі залишається ряд теоретичних і практичних аспектів потребуючого додаткового дослідження. Так, дотепер слабо вивченими залишаються проблеми оцінки організаційної культури підприємства й визначення ступеня її впливу на його конкурентоспроможність. Роботи, у яких би пропонували: методи кількісного розрахунку впливу культури на ефективність виробництва, практично відсутні. Недостатня розробленість поставленої проблеми і її значимість для теорії й практики керування підприємством з метою підвищення ефективності його виробничої діяльності й визначили постановку мети й завдань даного дослідження.

Метою дослідження є визначення складових організаційної культури підприємства, що безпосередньо впливають на ефективність його виробничої діяльності. Теоретичну й методологічну базу дослідження становлять праці закордонних і вітчизняних учених в області теорії й практики дослідження організаційної культури підприємства й ступені її впливу на ефективність діяльності підприємств, теорія стратегічного менеджменту, теорія організації.

**Виклад основного матеріалу.** Однією з найважливіших проблем, з якими зіштовхується будь-яка організаційна система, є те, що у визначений момент часу вона виявляється нездатною справитися зі зміною ринку і відповідно змушена відмовитися від застарілих структурних форм організації. Кожні кілька років міняються структура організації, процедури затвердження рішень і т.д. При цьому можливі негативні наслідки реорганізацій послабляються, як правило, у результаті змін окремих функцій не одночасно, а в різний час.

Організаційна культура, як система суспільно прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва і сумісності працівників між собою і з організацією, забезпечує перспективу стійкого розвитку всієї системи в цілому.

Аналіз існуючого доробку в галузі управління організаційною культурою та конкурентоспроможністю підприємства дав змогу узагальнити переліки показників, які залежать від організаційної культури підприємства та визначають конкурентоспроможність підприємства.

Отже організаційна культура допомагає адаптувати внутрішнє середовище підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища шляхом ефективного управління персоналом підприємства. Водночас організаційна культура дає змогу значно підвищити окремі показники ефективності діяльності підприємства: продуктивність праці, плинність персоналу, рівень кваліфікації, тощо.

**Узагальнення показників ефективності,  
які формуються організаційною культурою**

Автор, джерело	Чинники, що залежать від організаційної культури та характеризують конкурентоспроможність
Василенко [1,с.47]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень інтеграції внутрішніх ресурсів та зусиль</li> <li>2. Ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем</li> </ol>
Мескон, Альберт, Хедоурі [3,с.678]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість професійної орієнтації</li> <li>2. Якість процесу адаптації нових працівників</li> </ol>
Співак В.А. [6,с.210]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносна економія (умовне вивільнення) чисельності працівників за рахунок збільшення виробітку в результаті підвищення кваліфікації працівників, покращення умов праці, відношення до праці</li> <li>2. Економія за рахунок зменшення трудомісткості</li> <li>3. Економія (умовне вивільнення чисельності) за рахунок приросту об'єму виробництва</li> <li>4. Економія по собівартості за рахунок зменшення плинності персоналу</li> <li>5. Економія в зв'язку зі скороченням захворюваності та травматизму</li> </ol>
Стеклова О.Е. [7,с.92]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень плинності персоналу</li> <li>2. Рівень трудової дисципліни</li> <li>3. Рівень конфліктності</li> <li>4. Рівень мотивації</li> <li>5. Ступінь ригідності персоналу</li> <li>6. Кількість нововведень, раціоналізаторських пропозицій, винаходів</li> <li>7. Ступінь довіри персоналу до керівництва</li> <li>8. Рівень кваліфікації працівників</li> <li>9. Середній термін адаптації нових працівників</li> </ol>
Т. Пітерс і Р. Уотерман [8,с.105]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рішення приймаються навіть в умовах недостачі інформації;</li> <li>2. Центральним моментом організаційної культури є задоволеність споживача;</li> <li>3. Заохочується самостійність й ініціативність;</li> <li>4. Людина сприймається як найважливіша цінність і актив організації;</li> <li>5. Керівники організації регулярно відвідують керовані ними об'єкти й безпосередньо спілкуються з підлеглими на місцях їхньої роботи;</li> <li>6. Строга орієнтація на основну діяльність, диверсифікація не заохочується;</li> <li>7. Простота організаційної структури, нечисленний штат керування;</li> <li>8. Сполучення гнучкості (за рахунок мінімуму контролю й втручання керівництва) і твердості (за рахунок загальних цінностей) в організації.</li> </ol>
В.Сате [8,с.105]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прийняття рішень</li> <li>2. Контроль</li> <li>3. Комунікації</li> <li>4. Відданість організації</li> <li>5. Сприйняття організаційного середовища</li> <li>6. Виправдання своєї поведінки</li> </ol>



Т.Парсонс [8,с.106]	1. Адаптація (Adaptation) 2. Досягнення цілей (Goal achievement) 3. Інтеграція (Integration) 4. Легітимність (Legitimate).
Р. Квін і Дж. Рорбах [8,с.106]	1. Інтеграція/Диференціація: перевага контролю (стабільності, порядку, передбачуваності) або гнучкості (нововведень, змін). 2. Внутрішній фокус/Зовнішній фокус: перевага в організації інтересу до внутрішніх проблем (координація і задоволеність працівників), або до зміцнення положення організації в зовнішньому середовищі. 3. Кошти/Інструменти - Результати/Показники: ступінь уваги на процеси й процедури (планування, установлення цілей і ін.), і на кінцеві результати і їхні показники (продуктивність, ефективність і ін.).
Д. Денісон [8,с.107]	1. Відданість 2. Погодженість 3. Адаптивність 4. Місія
Тихомирова О.Г. [8,с.108]	1. Процеси, що протікають в організації 2. Структура організації 3. Поведінка організації 4. Конкурентоспроможність 5. Загальна результативність діяльності організацій.

В організаціях, де керівництво й персонал діють як єдине ціле, де існує об'єднуюча цінність – організаційна культура, існує нормальний ступінь керованості. Там можуть бути якісь проблеми, непогодженості, але єдність цілей і дій зберігається. Рішення, прийняті керівниками, контролюються. Організація реагує на такі рішення в очікуваній формі й з очікуваною швидкістю. Увага членів організації концентрується на продуктивному процесі. Реалізувати свій егоїстичний інтерес, окрім як через реалізацію організаційного інтересу, не представляється можливим.

Неефективне керування або некомпетентність у такій організації стає очевидною майже відразу ж, починає проявлятися й реагування організації на таку неефективність або компетентність.

**Висновки.** Проведене дослідження встановило суттєвий вплив складових організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства. Даний вплив носить опосередкований характер: він здійснюється через вплив на діяльність персоналу: покращення мотивації, трудової дисципліни, відданість підприємству, тощо.

З точки зору рівня управління також можна виділити різні сфери впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства. На рівні стратегічного менеджменту організаційна культура впливає на місію, досягнення цілей, структуру підприємства. В тактичному менеджменті вона стимулює до ефективної роботи працівників організації.

Тобто організаційна культура впливає на всі чинники конкурентоспроможності підприємства, що перебувають в залежності від персоналу підприємства.

## Література

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с. 2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб.: ИД «ПИТЕР», 2001. -320с. 3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — -М.: Дело, 1999. - 800с. 4. Організаційна поведінка. Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Бренінг: Пер.з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001.-726с. 5. Пригожин А. И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003.- 864с. 6. Спивак В.А. Организационная культура.- СПб.:Нева,2004.-224с. 7. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. -Ульяновск: УлГТУ, 2007. — 127 с. 8. Тихомирова О.Г. Организационная культура. Формирование, развитие и оценка. - СПб.: ИТМО, 2008. -154с.

УДК 631.162:232.025.12:334

### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АВТОМАТИЗОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

**Лиса О.В.** к.т.н. доц.

Львівський національний аграрний університет

**Боднарчук В.Р.**

Національний університет «Львівська політехніка»

У статті розглянуто новий підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом – автоматизовані системи управління (на прикладі системи Epite PMS), їх особливості функціонування, переваги та перспективи використання у вітчизняних готельно-ресторанних закладах.

**Ключові слова:** готельно-ресторанний бізнес, автоматизована система управління, інформаційні технології, управління готельно-ресторанним комплексом, структура управління, програма Epite PMS, обслуговування, тарифний план.

**In the article new approach is considered to the hotel-restaurant business management are the automated control (on the example of the system of Epite PMS) systems, their features of functioning, advantage and prospect of the use in domestic hotel-restaurants establishments.**

**Key words:** hotel-restaurant business, automated control system, informations technologies, managements by a hotel-restaurant complex, management structure, program of Epite PMS, service, is a tariff plan.