

Список використаних джерел:

1. Организационное консультирование в стиле коучинг / А.Огнев. – СПб.: Речь, 2003.
2. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все / В.Е.Максимов. – СПб.: Речь, 2004.
3. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання / Вікторія Бережна // Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. - Сер.: Педагогіка та психологія. – 2009. – Вип. 468. – С.21-27.
4. Коучинг как средство управления. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zhuk.net/page.php? id=441
5. Смарт Дж. К. Коучинг / Дж. К.Смарт. – Нева, 2004.
6. Как стать первым. Практический коучинг по-русски / И.Вагин, А.Глушай. – М.: АСТРЕЛ, 2004.
7. Самольянов О. Coach2: Коучинг до самой сути / Олег Самольянов, Майкл Р. Джей. – СПб. : Речь, 2008. – 126 с.

УДК 658

В.М.Кошельник,
Вінницький національний аграрний університет,
м. Вінниця

**СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ
ЕКОНОМІКИ**

У статті розглянуто сутність поняття організаційної культури, виокремлено основні її складові, визначено фактори впливу на формування організаційної культури підприємства та обґрунтовано роль організаційної культури на підприємствах України для ефективного управління їх розвитком в умовах транзитивної економіки.

В статье рассмотрена сущность понятия организационной культуры, выделены основные ее составляющие, определены факторы влияния на формирование организационной культуры предприятия и обоснована роль организационной культуры на предприятиях Украины для эффективного управления их развитием в условиях транзитивной экономики.

In the article we consider the notion of essence of organizational culture, determine its basic components and factors of influence on forming of organizational culture of enterprise and ground the role of organizational culture on the enterprises of Ukraine for the effective management of their development in the conditions of transition economy.

Ключові слова: організаційна культура, елементи організаційної культури, розвиток організаційної культури, управління підприємством.

Сучасні трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці України, вимагають нових підходів до управління підприємствами з метою забезпечення їх високої ефективності господарювання та конкурентоспроможності, здатності своєчасно й адекватно реагувати на запити внутрішнього і зовнішнього середовища. Важливою складовою господарського механізму підприємства за цих умов має бути оптимізація соціально-трудова відносин, формування й подальший розвиток організаційної культури, як глобального стратегічного ресурсу підприємства.

Організаційна культура виступає основою процесу розвитку організації й належить до складних матеріально-духовних феноменів, дослідження яких стикається із низкою проблем, які підсилюють зростаючий інтерес до її розгляду як глибинної субстанції організаційних змін, підвищення конкурентоспроможності підприємства і сучасного інструментарію

менеджменту. Саме зазначене вище й зумовило актуальність вивчення організаційної культури як цілісного соціального феномена й визначило вибір теми даного дослідження.

Вивченню питань організаційної культури та її ролі в забезпеченні умов ефективного функціонування підприємства й побудові сучасної моделі управління присвячено досить багато праць зарубіжних і вітчизняних науковців. Вихідний поштовх для дослідження організаційної культури як вагомого чинника соціально-економічного розвитку організацій надали роботи таких зарубіжних вчених: Г.Хофстеде, Е.Гоффмана, Е.Шейна, Г.Мінцберга, Е.Петтігрю, Е.Кеннеді, Р.Рюттингера, Р.Лінтона, Г.Трайс, Дж.Бейера, Е.Дж.Долана та ін. Серед вітчизняних науковців, у роботах яких розглядається управлінський аспект організаційної культури підприємства, слід виділити таких фахівців: Ю.І.Палеха, В.О.Кудін, Д.В.Задихайло, О.Р.Кибенко, О.В.Кам'янська, Г.В.Назарова, Г.А.Коржов, В.Г.Городяненко, В.А.Полторак, І.М.Попова, В.І.Подшивалкіна, А.Н.Яценко, Л.М.Хижняк, Б.Г.Нагорний та ін. Водночас питання предметного аналізу організаційної культури, її структурних елементів та з'ясування її ролі в системі управління підприємством досі залишається спірним й до кінця не вирішеним.

Мета статті – розкрити зміст поняття «організаційна культура», виокремити основні її складові, визначити фактори впливу на формування організаційної культури підприємства та з'ясувати роль організаційної культури в системі управління підприємством в умовах транзитивності економіки.

У період трансформації економічних відносин та стрімкого розвитку глобалізації виникає необхідність розробки якісно нових підходів до розуміння ролі ресурсів нематеріального характеру. Ступінь впливу нематеріальних факторів на розвиток підприємств та їх економічну ефективність неухильно зростає. Адже підприємства, успішна діяльність яких визначалася переважно ефективним використанням матеріальних та фінансових ресурсів, поступово витісняються підприємствами нового типу, що усвідомлюють провідну роль ресурсів нематеріальної природи. В умовах динамічного розвитку ринку й жорсткої конкуренції ефективне функціонування підприємств забезпечується за рахунок інтелектуальних активів, розвитку яких і сприяє організаційна культура підприємства.

У науковій літературі існують різні, іноді навіть суперечливі, підходи стосовно трактування поняття «організаційна культура», що зумовлено досить великою різноманітністю (близько п'ятисот) визначень загального поняття культури. Одним з найбільш поширених визначень культури є її дефініція як «сукупність виробничих, суспільних і духовних досягнень людей», а при перенесенні такого трактування поняття в організаційну площину – як сукупність цих досягнень та вмінь певної групи людей, занятої у виробничому процесі підприємства, вагоме місце серед яких відводиться керівнику [7, с.63]. Отже, організаційна культура підприємства являє собою комплекс ідейно-

ціннісних орієнтацій, звичок, норм і правил, що постійно поновлюються, формуючи свідомо чи підсвідомо стиль поведінки працівників [9, с.77]. Проте, це не єдині визначення поняття організаційної культури, що розкривають його сутність. Організаційну культуру підприємства слід розглядати з точки зору управлінського, психодинамічного, когнітивного, холістичного, інтелектуального та ціннісно орієнтованого підходів (рис. 1). Найбільш перспективним за сучасних умов ринкової трансформації економіки та загострення конкурентної боротьби є управлінський підхід, що розглядає організаційну культуру підприємства як систему відносин між співробітниками в процесі господарювання, включаючи його виробничу, управлінську та маркетингову складові.



Рис. 1. Основні підходи до трактування поняття «організаційна культура»

Джерелами формування культури підприємства є система особистісних цінностей її працівників, застосування індивідуально-своєрідних засобів реалізації цих цінностей у повсякденному житті, уявлення людей про припустимі та оптимальні моделі поведінки в колективі, особливості організаційної структури управління підприємством, способи та форми організаційної діяльності. Особливості культури підприємства зазвичай визначають сфера та характер діяльності, форму власності, становище

конкретного підприємства на ринку й у соціумі взагалі, обрані пріоритети, уявлення про місію та ключові цілі [9, с.78].

Неоднозначні погляди науковців й щодо структурного складу організаційної культури підприємства, що проявляється в різноманітті структуроутворюючих елементів культури та їх групуванні в кожному окремому випадку. Проте, відповідно до останніх досліджень в цій сфері [2; 6; 7; 9], можна виокремити біхевіористичні, морально-етичні, когнітивні, матеріалістичні складові організаційної культури (рис. 2). Але в сукупності всі вони спрямовані на формування у свідомості своїх оточуючих уявлення про імідж підприємства, який, в свою чергу, значно впливає на ступінь довіри до підприємства, до його товарів, що є безумовною умовою процвітання підприємства чи його занепаду.



Рис. 2. Склад структуроутворюючих елементів організаційної культури підприємства

Різномісність теоретичних підходів щодо тлумачення поняття «організаційна культура», його сутнісних характеристик та основних структуроутворюючих елементів позначилось і на типології організаційних культур, підходів до чого також безліч (табл. 1).

В умовах трансформаційних змін, що відбуваються в економіці та суспільстві, в організаціях доцільно застосовувати такі типи організаційних культур, що найкраще у системі відносин зорієнтовані на реалізацію місії, досягнення цілей і стратегії підприємства з одночасною орієнтацією на захист й розкриття професійних та творчих можливостей персоналу. Прикладом такої організаційної культури для вітчизняних підприємств, на думку автора, може бути «культура задачі», яка дозволить оперативно реагувати на ситуативні вимоги ринку.

Характеристика різних типів організаційної культури

Тип організаційної культури	Характеристика організаційної культури
Адаптивна (підприємницька)	Створює і підтримує такі норми і переконання, які підвищують вміння організації, формують відповідну реакцію на сигнали зовнішнього середовища. В компанії з таким типом ОК високо цінуються індивідуальна ініціатива і практичність.
Кланова культура	Фокусує свою увагу на зацікавленій участі в загальній справі всіх членів організації, і на швидкозмінних очікуваннях оточуючого середовища; враховуються потреби працівників, задоволеність яких розглядається як ключ до успіху компанії.
Бюрократична культура	Підтримує систематичний підхід до організації діяльності, при якій символи, зразки для наслідування і церемонії підтримують досягнення цілей організації — традиції, співробітництва, співучасті в управлінні; організації з таким типом культури ефективно функціонують завдяки внутрішній інтеграції
Культура влади	Припускає ефективне використання і перерозподіл керівником наявних ресурсів, базується на принципах ієрархічної структури, просування по щаблям якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії.
Культура задачі	Орієнтована на рішення поставлених завдань і реалізацію розроблених проектів. Ефективність діяльності компанії з такою культурою визначається професіоналізмом співробітників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації.
Рольова культура	Характеризується жорстким функціональним розподілом ролей. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинно гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади виступають не особисті якості, а місце в ієрархічній структурі.
Культура особистості	Організація з даним типом ОК об'єднує людей не для вирішення її завдань, а для того, щоб вони могли досягати особистих цілей.

*Складено автором на основі джерел: [2; 3; 4; 10].

Формування й розвиток організаційної культури підприємства в умовах транзитивності здійснюється під впливом ряду факторів (рис. 3), які можна віднести до трьох рівнів аналізу: це рівень суспільства (макрорівень), рівень організації (мезорівень) та рівень особистості (мікрорівень) [13].



Рис. 3. Фактори впливу на формування організаційної культури підприємства

З одного боку організаційна культура визначає особливості функціонування підприємств в рамках конкретної держави, а з іншого – вона сама схильна до впливу загальносвітових тенденцій глобалізації, зміни уявлень про роль організації в житті суспільства, формальних правил, які диктуються державі з боку міжнародних суспільних і фінансових інститутів. Таким чином, правильно сформована під дією перерахованих факторів організаційна культура підприємства є могутнім стратегічним інструментом, що дозволяє координувати всі структурні підрозділи й окремих членів колективу на досягнення поставлених цілей та завдань у рамках обраної місії. Зарубіжна практика свідчить, що підприємства, які її використовують як об'єкт стратегічного управління, функціонують більш ефективно. Їх керівники у своїй діяльності дотримуються такого золотого правила: – «заботьтесь о своем персонале и клиентах, а рынок позаботится о вас» [1, с.57]. Крім того розвинена «гнучка» організаційна культура є одним із основних чинників формування конкурентних переваг підприємства, підвищення його ринкової вартості й інвестиційної привабливості, що забезпечує сталий розвиток підприємства та утримання його конкурентних позицій в умовах динамічного ринкового середовища та стрімкого розвитку суспільства.

Завдяки елементам організаційної культури, зокрема ustalеним нормам й стереотипам поведінки, домінуючим цінностям, філософії підприємства, психологічному клімату в колективі, вдається створити спільне мотиваційне поле для всіх працівників, об'єднаних ідеєю якісної праці, що забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах транзитивності й підвищує його конкурентоспроможність.

Оскільки в сутності організаційної культури закладено елемент творчості як якісну ознаку, то в умовах інтелектуалізації суспільства, де домінуючим фактором стають знання, що спонукають до пошуку нових ідей, розвитку інноваційного мислення, вона потенційно здатна підтримувати інноваційну активність підприємства, що додає йому конкурентних переваг й зміцнення ринкових позицій.

Ефективна організаційна культура підприємства дозволяє отримувати так званий «управлінський прибуток», який підприємство отримує не через відновлення технологій, устаткування, асортименту, а через використання інтелектуального капіталу й таланту працівників, краще узгодження цілей організації та її підрозділів, освоєння нових методів роботи з персоналом. Тому формування й розвиток організаційної культури сучасного підприємства повинно бути представлено як програма бізнесу, яка, в свою чергу, матиме успіх лише тоді, коли організаційна культура, що декларується, відповідатиме реальному стилю її діяльності, а менеджмент організації буде неухильно слідувати цьому стилю.

В умовах транзитивності економіки та загострення конкурентної боротьби вітчизняними та зарубіжними науковцями все більше уваги приділяється

дослідженню питань організаційної культури та її ролі в системі управління підприємством, зокрема такими його стратегічними ресурсами як адаптивна, висококваліфікована робоча сила. У свою чергу організаційна культура виступає своєрідним середовищем, в якому взаємодіють елементи підприємства і відбуваються основні організаційні процеси. Тому життєвий потенціал будь-якого підприємства, його успішне функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій розвитку діяльності, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих працівників, а й від його сформованої організаційної культури, що займає ключове місце в системі управління підприємствами «нового типу».

Список використаних джерел:

1. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием / Е.В. Бойко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4. – С.52-58.
2. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади / В.Г.Воронкова, О.М.Попов та ін. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://pidruchniki.com.ua/15840720/menedzhment/upravlinnya_lyudskimi_resursami_-_voronkova_vg
3. Головченко Н.З. Національні організаційні культури: адаптація зарубіжного досвіду / Н.З.Головченко, Т.І.Калініченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 1. – С.72-76.
4. Дяченко Т.О., Сівашенко Т.В. Вплив типів мотивації співробітників компанії при впровадженні корпоративної культури / Т.О.Дяченко, Т.В.Сівашенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 11(78). – С.37-41.
5. Захарчин Г.М. Організаційна культура як мотиваційний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Г.М. Захарчин. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp115t2/knp115t2_92-95.pdf
6. Захарчин Г.М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 [Електронний ресурс] / Г.М.Захарчин; "Львів. політехніка", нац. ун-т. — Л., 2010. — 40с. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/\[in=_scripts/ep.in\]](http://www.nbu.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/[in=_scripts/ep.in])
7. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т.І.Калініченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С.62-67.
8. Кам'янська О.В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством / О.В.Кам'янська // Економіка та держава. – 2010. – № 8. – С.23-24.
9. Кригульська Т.В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства / Т.В.Кригульська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – №3. – С.76-80.
10. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – [Електронний ресурс] / Р.Л.Кричевський. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/254809/>
11. Панькова О.В. Корпоративна (організаційна культура) як фактор підвищення конкурентоспроможності персоналу вугільних підприємств у посткризовий період [Електронний ресурс] / О.В.Панькова. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtpsa/2010_16/Pankova.pdf
12. Смолінська О.Е. Організаційна культура як економічна інституція / О.Е.Смолінська // Економіка та держава. – 2008. – №1. – С.44-46.
13. Сняданко І.І. Соціально-психологічні умови формування організаційної культури промислового підприємства: автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.05 [Електронний ресурс] / І.І.Сняданко; Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. — К., 2007. — 20 с. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/\[in=_scripts/ep.in\]](http://www.nbu.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/[in=_scripts/ep.in])