

Македон В.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Валіков В.П., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та моделювання бізнес-процесів
Університет імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

УПРАВЛІНСЬКІ СКЛАДНИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Македон В.В., Валіков В.П. Управлінські складники формування та розвитку організаційної культури на підприємстві. У статті визначено фактори ефективності розвитку організаційної культури промислового підприємства. Доведено, що підприємство може підвищити якість організаційної культури для отримання позитивної динаміки зміни показників економічної ефективності. Запропоновано визначати співвідношення стадій життєвого циклу від типу стратегії розвитку підприємства й особливостей діючої організаційної культури. Запропоновано інструмент оцінювання стану організаційної культури підприємства.

Ключові слова: організаційна культура, носій культури, управлінські рішення, стадія життєвого циклу, зовнішнє середовище, оцінка ефективності.

Македон В.В., Валіков В.П. Управленческие составляющие формирования и развития организационной культуры на предприятии. В статье определены факторы эффективности развития организационной культуры промышленного предприятия. Доказано, что предприятие может повысить качество организационной культуры для получения позитивной динамики изменения показателей экономической эффективности. Предложено определять соотношение стадий жизненного цикла от типа стратегии развития предприятия и особенностей действующей организационной культуры. Предложен инструмент оценивания состояния организационной культуры предприятия.

Ключевые слова: организационная культура, носитель культуры, управленческие решения, стадия жизненного цикла, внешняя среда, оценка эффективности.

Makedon V.V., Valikov V.P. Management component of forming and development of enterprise organizational culture. The article contains factors of development efficiency of organizational culture by industrial enterprise. It was proven that an enterprise can improve quality organizational culture with the purpose of receipt of positive dynamics of indexes change of economic efficiency. It is suggested to determine correlation of the stages of life cycle from the type of strategy of development of enterprise and features of operating organizational culture. Was offered the instrument of evaluation of the state of enterprise organizational culture.

Key words: organizational culture, carrier of culture, administrative decisions, stage of life cycle, environment, estimation of efficiency.

Постановка проблеми. Постійні зміни в зовнішньому середовищі, ускладнення у виробничій і комерційній діяльності підприємств, підвищення значення чинника часу, розширення простору підприємства і збільшення обсягів і швидкості отримання інформації і нових знань підвищують значущість внутрішніх джерел економічного зростання, здатних забезпечити приріст виробництва в таких умовах. Таким найважливішим ресурсом, здатним створити гнучку, адаптивну і тим самим ефективну виробничу систему, є організаційна культура підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем організаційної культури підприємства останніми роками знаходять висвітлення в працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: М. Артеменко, І. Грошев, Л. Дороніна, К. Камерон,

Р. Куїнн, О. Медведєва, Р. Муерс, Л. Пашко, Г. Хаєт, К. Ховард, М. Семикіна, Е. Шейн, В. Юр'єв. Водночас слід зазначити, що проблема ефективного розвитку організаційної культури підприємства і ступеня її впливу на ефективність виробничої діяльності є недостатньо дослідженою і потребує постійної актуалізації і конкретизації методичних підходів. Це й визначає наукове значення таких досліджень.

Постановка завдання. Метою статті виступає теоретичні та практична необхідність визначення організаційних особливостей формування і розвитку організаційної культури в межах промислового підприємства, яка спрямована на зростання продуктивності праці персоналу.

Виклад основних результатів. Ми можемо стверджувати, що формування організаційної куль-

тури підприємства як системи взаємозв'язаних елементів нерозривно пов'язано з тим фактом, що внутрішнє середовище взаємодіє із зовнішнім середовищем і в процесі взаємодії, внутрішні суб'єкти інтегруються й адаптуються до зовнішнього середовища. Формування організаційної культури відбувається за допомогою рішення двох найважливіших завдань: внутрішньої інтеграції і зовнішньої адаптації. Внутрішня інтеграція пов'язана зі знаходженням

способів спільної роботи і співіснування у межах підприємства (табл. 1) [1, с. 97–98].

Процес формування організаційної культури розпочинається з того, що внутрішні суб'єкти як система соціальних елементів (рис. 1) у результаті взаємодії із зовнішнім середовищем формують певний тип організаційної культури.

Формування організаційної культури підприємства пов'язане, передусім, з формуванням її рівня і сили. Стратегія управління має бути перебудована на створення умов, за яких кожен робітник самостійно прагнучим до ефективної роботи всього колективу (рис. 2). Для досягнення цієї мети менеджментом розробляється цільова комплексна програма (ЦКП) змін, що координує сфери діяльності, результати, строки і проекти.

Зовнішня адаптація пов'язана з пошуком і знаходженням підприємством своєї ніші на ринку та його пристосуванням до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Необхідно також відзначити, що рішення двох найважливіших завдань, а тим самим і формування організаційної культури, безпосередньо пов'язане з життєвим циклом підприємства.

Виділимо основні особливості цільової орієнтації підприємства на різних стадіях його розвитку (табл. 2). Для аналізу скористаємося рамковою конструкцією конкуруючих цінностей, запропоновану Д. Камероном і Р. Куїнном, і адаптуємо її до вітчизняних умов [4].

Стадія формування. В умовах ринкових стосунків відбувається визначення цілей через уточнення уявлень про споживача, його специ-

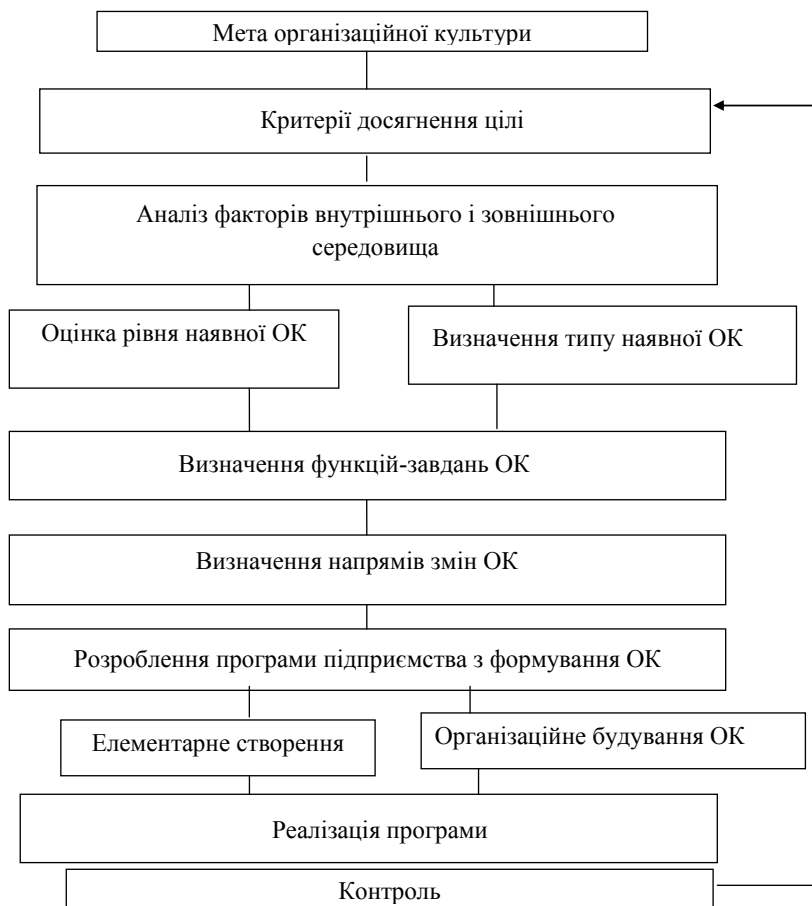


Рис. 1. Блок-схема формування та розвитку організаційної культури на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3]

Таблиця 1

Стратегії формування організаційної культури нового типу

Тип стратегії	Зміст стратегії
1. Культурна стратегія	Формування змісту цінностей, етики, цілісності й єдності
2. Мережева стратегія	Формування живої, еволюціонуючої мережі асоціацій
3. Стратегія лідерства	Використання лідерства як сполучної ланки в усіх структурах організації
4. Стратегія інноваційного мислення	Формування команд, які самоврядуються, з інноваційним мисленням
5. Стратегія інноваційних процесів	Упровадження спрощених, відкритих процедур, що полегшують спільну діяльність
6. Стратегія, орієнтована на зовнішнє середовище	Створення організації, зовнішнього середовища, що самокорегується й адаптується до культури
7. Стратегія змін	Зміна самого способу змін, стратегічна інтеграція

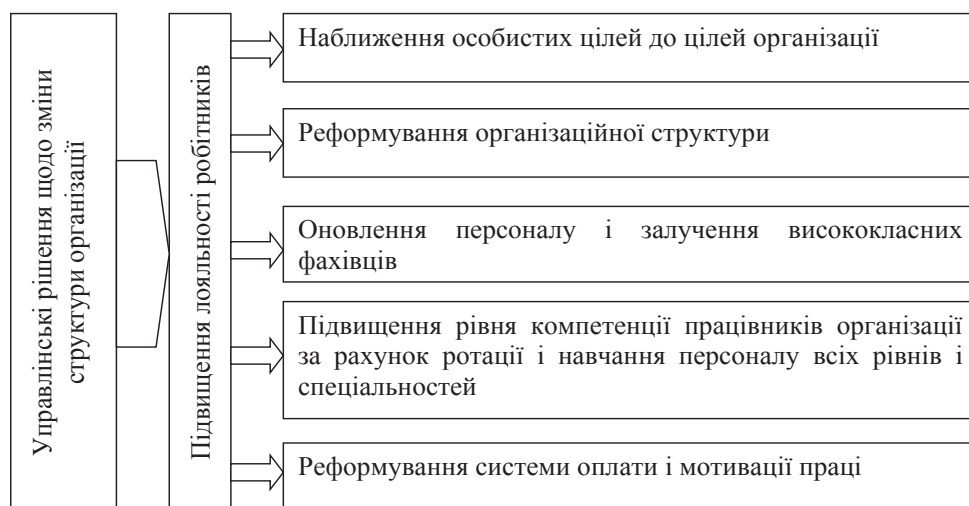


Рис. 2. Основні напрями управлінських рішень із розвитку організаційної культури
 Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Співвідношення стадій життєвого циклу, типів стратегії розвитку підприємства й особливостей його організаційної культури

Стадія і мета	Тип стратегії. Короткий опис	Коротка характеристика особливостей організаційної культури
<i>Формування.</i> «Заявка» на ринку товарів/послуг	<i>Підприємницька.</i> Привернути увагу до товару, знайти свого споживача, організувати продаж і сервіс, стати привабливим для споживача	<i>Демократичний тип організаційної культури.</i> Формується культурний простір, у рамках якого: приймаються проекти з високою мірою фінансового ризику; працівники відчують себе новаторами, вони ініціативні, готові ризикувати, не бояться відповідальності; методи управління, праці, виробництва зумовлюють необхідний стан середовища, забезпечують низьку плінність
<i>Інтенсивний ріст.</i> «Розмноження систем»	<i>Динамічний ріст.</i> Наростаючий ріст обсягів виробництва і якості, а тим самим і кількості структур	<i>Клановий тип організаційної культури.</i> Формується культурний простір, у рамках якого: відбувається постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього; письмова фіксація політики підприємства й основних процедур; спостерігається тісна взаємодія працівників, висока міра внутрішньої інтеграції; структурних підрозділів, висока міра цілеспрямованості працівників, а тим самим гнучкість підприємства в умовах, що змінюються
<i>Стабілізація</i> Закріплення на ринку, досягнення максимального рівня рентабельності	<i>Прибутковість.</i> Підтримка системи в рівновазі	<i>Ієрархічний тип організаційної культури.</i> Формується культурний простір, у рамках якого: зберігається наявний рівень прибутковості; відбувається мінімізація витрат, можливе припинення найму, спостерігається добре розвинена управлінська система; створюються і діють різного роду процедури і правила; працівники досягають максимальних результатів (кількості й якості) за мінімальних витрат і низького рівня ризику та ін.
<i>Спад.</i> Припинення нерентабельного провитратного виробництва Відродження	<i>Ліквідація.</i> Ліквідація частини виробництва, продаж із максимальною вигодою, як фінансовою, так і психологічною	<i>Перехідний період до ринкової організаційної культури.</i> Формується культурний простір, у рамках якого: відбувається продаж активів, усунення збитків і скорочення працюючих, працівники, прихильні до підприємства
	<i>Підприємницька / Ліквідація</i>	<i>Ринкова організаційна культура.</i> Формується культурний простір, у межах якого: переслідується мета врятувати підприємство; здійснюються дії зі скорочення витрат на тривалу перспективу; стиль підприємства – лінія, що жорстко проводиться, на конкурентоспроможність, а відповідно – орієнтація на зовнішнє оточення, а не на внутрішні справи; орієнтація на довгострокові цілі, самовідданість, готовність переносити тимчасовий дискомфорт в умовах і оплаті праці та ін.

Джерело: сформовано автором на основі [4; 8; 10]

Оцінка стану організаційної культури

1. Найважливіші характеристики		Тепер	Прогноз
А	Організація унікальна по своїх особливостях. Вона подібна до великої сім'ї		
В	Люди виглядають такими, що мають багато спільного. Організація дуже динамічна і пройнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик		
С	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
Д	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
	Всього:	100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації		Тепер	Прогноз
А	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити		
В	Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику		
С	Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
Д	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності		
	Всього:	100	100
3. Управління найнятими робітниками		Тепер	Прогноз
А	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, одностайності й участі в ухваленні рішень		
В	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності		
С	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності та заохоченням досягнень		
Д	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах		
	Всього:	100	100
4. Єдність суті організації		Тепер	Прогноз
А	Організацію пов'язують воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні		
В	Організацію пов'язують воедино прихильність до новаторства й удосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах		
С	Організацію пов'язує воедино акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога		
Д	Організацію пов'язують воедино формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації		
	Всього:	100	100
5. Стратегічні цілі		Тепер	Прогноз
А	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть		
В	Організація акцентує увагу на надбанні нових ресурсів і рішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей		
С	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку		
Д	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність усіх операцій		
	Всього:	100	100
6. Критерії успіху		Тепер	Прогноз
А	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найнятих робітників справою і турботою про людей		
В	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор		
С	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку		
Д	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, гладкі плани-графіки і низькі виробничі витрати		
	Всього:	100	100

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6; 10]

фічні потреби і співвідношення їх з уявленнями про завдання діяльності підприємства.

Стадія закріплення на ринку. Створюється культурний простір, у рамках якого відбувається постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього, з'являється орієнтація на пошук і виробництво товарів і послуг, розширення кола споживачів, постачальників і партнерів, спостерігається тісна взаємодія працівників і висока міра їх цілеспрямованості в досягненні поставлених цілей, з'являються відданість справі, відданість підприємству і закріплюється неповторний імідж підприємства.

Таким чином, розвиваючись із часом, підприємства доповнюють адхократичну культуру клановою – почуттям сім'ї, сильним відчуттям єднання з колективом і особистої причетності до підприємства. Члени колективу задовольняють багато своїх соціальних та емоційних потреб саме на підприємстві, їх охоплює відчуття спільності й особистої дружби. Проте у міру росту в подібній організації частенько зріє потенційна криза.

Стадія стабілізації пов'язана із закріпленням досягнутого, що, своєю чергою, зажадає від підприємства не менших, якщо не більших, зусиль, аніж цілі попередніх стадій. Це пов'язано з тим, що проблеми, які необхідно вирішувати на цій стадії, носять переважно внутрішній характер і пов'язані, передусім, із закріпленням організаційної культури підприємства. Ключові цінності концентруються навколо підтримки рентабельності, надійності, швидкості обслуговування, плавності виробничого процесу. Велике значення на цій стадії мають стандартизовані правила і процедури, механізми контролю й обліку [10].

Стадія кризи підприємства – найважчий етап його існування, оскільки цей опір кризі і пошук шляхів виходу з критичного стану пов'язаний зі зміною парадигм, цінностей, цільових установок, а тим самим і зі зміною наявної організаційної культури. Ієрархічна орієнтація поступово доповнюється

зосередженням уваги на ринковій культурі – конкурентоспроможності, прагненні домагатися результатів і акценті на зовнішніх взаємозв'язках.

Таким чином, на кожній стадії підприємство реалізує специфічну стратегію розвитку. Погляд на підприємство крізь призму стадій дає змогу точніше ідентифікувати його основні цільові і стратегічні установки й орієнтації. Більше того, виникає можливість визначити, в якому ступені вони узгоджуються з організаційною культурою підприємства, відмітні характеристики якої властиві кожній стадії (табл. 3).

Пройшовши цю підготовчу стадію, можна перейти до процесу зміни – програми зміни й оцінити, наскільки успішно вам удалося здійснити цей процес. Основні етапи його здійснення: оцінка – зміни – оцінка [6, с. 174–175].

В інструменті оцінки, представленому в табл. 3, колонка для відповідей має шапку «Тепер» (це означає, що ви оцінюєте свою організацію такою, яка вона є) і «Переважно» (це означає, що ви займаєтеся рейтинговою оцінкою того, чим, за вашим розумінням, та ж організація повинна стати, щоб виявитися на вершині успіху).

У результаті взаємодії внутрішніх суб'єктів індивідів усередині системи і із зовнішнім середовищем виробляється загальна для цієї групи культура: система базових цінностей, цілей, ідей, норм, правил, яка й передбачає розроблення стратегії [9, с. 200] і встановлення ключових цілей по найважливіших функціональних напрямках і підсистемах. У результаті складаються певна культура управління, культура праці, культура виробництва, культура стосунків і комунікацій і, відповідно, організаційна культура підприємства, оскільки всі ці аспекти організації виробничої діяльності є її структурними елементами і зумовлюють реалізацію поставлених цілей.

Необхідність заходів із діагностики стану організаційної культури припускають своє обґрунтування і наявність певних передумов (рис. 3).

Відповідно, взаємозв'язок і рівень організації її структурних елементів визначають рівень організа-

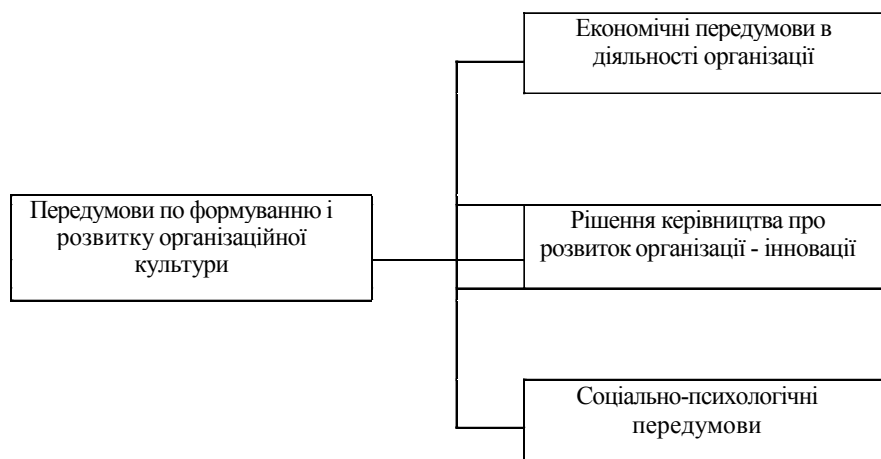


Рис. 3. Обґрунтування заходів із розвитку організаційної культури

ційної культури підприємства, що зумовлює формування певного культурного простору [10], у межах якого на основі системи цінностей, що склалася, здійснюється виробнича діяльність підприємства, спрямована на досягнення поставлених цілей.

Висновки. Таким чином, формування організаційної культури підприємства пов'язане з формуванням системи елементів, що визначають функціонування підприємства по усіх напрямках починаючи від розроблення стратегії його розвитку і закінчуючи процесом виконання своїх функціональних обов'язків кожним індивідом цієї соціальної системи. Сформувавшись, організаційна культура підприємства визначає подальший розвиток підпри-

ємства, тобто як підприємство пристосовується до зовнішнього оточення, що постійно міняється, які цілі ставить, які методи використовує для досягнення поставлених завдань, визначається рівнем організаційної культури підприємства, що склалася, який впливає на те, як відбувається духовний і фізичний розвиток індивідів у рамках організації виробничої діяльності підприємства.

Визначено, що процес формування організаційної культури носить циклічний характер, оскільки вона як система елементів має тенденцію змінюватися з часом унаслідок змін, що відбуваються як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі, зумовлюючи тим самим пристосовність підприємства до цих умов.

Список літератури:

1. Доронина Л. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / Л. Доронина // Управление персоналом. – 2007. – № 1. – С. 67–73.
2. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності / М.Г. Артеменко // Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Філософія. Філософські перипетії». – 2014. – № 917. – С. 91–99.
3. Грошев И.В. Менеджмент организационной культуры / И.В. Грошев, В.М. Юрьев. – М. : Московский психолого-социальный институт ; Воронеж : МОДЭК, 2010. – 760 с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство // Э. Шейн ; под ред Т.Ю. Ковалевой ; 3-е изд. ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
5. Камерон К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2011. – 311 с.
6. Муэрс Р. Эффективное управление Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом» / Р. Муэрс ; пер. с англ. – М. : Фипресс, 2008. – 257 с.
7. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах і проблеми та суперечності / М.В. Семикіна // Держава та регіони. – 2016. – № 6. – С. 199–202.
8. Ховард К. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства : [учеб. пособ.] / К. Ховард, Э. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 342 с.
9. Пашко Л.А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами / Л.А. Пашко // Вісник НАДУ. – 2013. – № 3. – С. 170–176.
10. Хаєт Г.Л. Корпоративная культура и ценности человека / Г.Л. Хаєт, О.А. Медведева. – Краматорськ : ДГМА, 2011. – 267 с.