

УДК 338.47:656.61

Устинов Р.Г.

аспірант,

Донецький державний університет управління

**ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*Підкреслено, що культура підприємства – це складне соціальне явище, яке формується всередині підприємства під впливом певних чинників. У культурі виділено соціальний складник, який безпосередньо пов'язаний із впливом людини, і складник, регламентований функціональними сферами підприємства. Сформовано модель управління культурою підприємства, виділено три послідовні етапи: оцінка та аналітичне опрацювання результатів; перетворення і формування корективів; моніторинг. Процедура передбачає відсіювання невідповідних ідей характеристиці динамізму культури. Відповідно до них формуються певні організаційні практики, на яких може ґрунтуватися процедура моделювання культури підприємства. Саме накопичені практики стають основою для переформатування ідейного забезпечення моделі.*

*Ключові слова:* культура підприємства, соціальне явище, функціональна сфера, практика, динамізм, чинники.

**ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Устинов Р.Г.

*Подчеркнуто, что культура предприятия – это сложное социальное явление, которое формируется внутри предприятия под влиянием определенных факторов. В культуре выделены социальная составляющая, которая непосредственно связана с влиянием человека, и составляющая, регламентированная функциональными сферами предприятия. Сформирована модель управления культурой предприятия, выделены три последовательных этапа: оценка и аналитическая обработка результатов; преобразование и формирование коррективов; мониторинг. Процедура предусматривает отсеивание неподходящих идей характеристике динамизма культуры. В соответствии с ними формируются определенные организационные практики, на которых может основываться процедура моделирования культуры предприятия. Именно накопленные практики становятся основой для переформатирования идейного обеспечения модели.*

*Ключевые слова:* культура предприятия, социальное явление, функциональная сфера, практика, динамизм, факторы.

**FORMATION OF MODEL OF MANAGEMENT BY CULTURE OF THE ENTERPRISE**

Ustynov R.

*It is underlined that the culture of the enterprise is a difficult social phenomenon which is formed in the enterprise under the influence of certain factors. In culture the social component which is directly connected with influence of the person and a component regulated by functional spheres of the enterprise is allocated. The model of management is generated by culture of the enterprise. In model of management by culture of the enterprise it is allocated three consecutive stages: an estimation and analytical processing of results; transformations and formations of corrective amendments; monitoring. Formation of model of culture of the enterprise occurs on the basis of the formulation, selection of the best ideas. Procedure provides elimination of improper ideas to the characteristic of dynamism of culture. According to them certain organizational experts on which procedure of modelling of culture of the enterprise can be based are formed. The saved up experts become a basis for reformatting of ideological maintenance of model.*

*Keywords:* culture of the enterprise, the social phenomenon, functional sphere, practice, dynamism, factors.

**Постановка проблеми.** Складність і багатогранність проблеми управління культурою підприємства зумовлені специфічними її рисами, різноманіттям складових її елементів і проявів. Культура підприємства – це складне соціальне явище, що формується всередині підприємства під впливом певних чинників. У силу своєї соціальної природи людина сильно піддана впливу культури підприємства. Разом із тим особистість впливає на формування й зміну самої культури підприємства. Культура підприємства утворює стійку, спрямовану на тривалий строк мотивацію персоналу, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей організації, що становить частину стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями управління культурою підприємства займаються

такі вчені, як Т. Баландіна, В. Веснін, О. Віханський, В. Маслов, М. Рібакова, Е. Шейн, К. Ушкан [1–5], М. Макаренко [6] та ін. Але культура – це складне явище, котре має багато сторін прояву та грає важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства. Отже, пошук інструментів, що допоможуть підвищити ефективність управління нею, є достатньо актуальним завданням.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування моделі управління культурою підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Можна сказати, що на підприємстві існує подвійне регулювання культури підприємства, що, безумовно, вимагає врахування взаємного впливу декларованих культурних цінностей, норм та установок і реаль-

ної поведінки працівників, які є носіями культури. З одного боку, культура підприємства формується під впливом його співробітників, з іншого – впливає на їхню поведінку і взаємини. Звідси можна сказати, що існує принцип дуального регулювання, коли взаємозалежні дві субкультури: керівна ієрархія (соціальна сфера), де роль вищого регулятора відводиться установкам персоналу, вони впливають на цінності, а ті, своєю чергою, на розвиток культури підприємства, і культурна ієрархія, що зосереджена в основних функціональних сферах підприємства і в якій керівництво підприємства є вищим регулятором.

Таким чином, культура підприємства являє собою важливий елемент системи підприємства, що володіє особливими характеристиками, пов'язаними з тим, що в культурі можна виділити соціальний складник, безпосередньо пов'язаний із впливом людини, і складник, регламентований функціональними сферами підприємства. Причинами відмінності названих складників є, насамперед: джерело формування цих субкультур, ініціатор формування, причини виникнення, мета й завдання існування, види вираження й форми прояву. Дані, представлені в табл. 1, дають змогу порівняти ці дві субкультури, побачити мету й завдання кожної, відзначити, що з погляду менеджерів підприємства важливим є створення й підтримка системи санкціонованих поведінкових актів, що сприяють формуванню моделі поведінки, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Субкультура, яка «продукується» людськими ресурсами, більше являє собою повсякденну культуру, що складається в результаті взаємодії групових та індивідуальних субкультур. Вона розвивається в результаті еволюції, що відбувається «зверху» і «знизу».

Це пов'язано з тим, що і менеджери, і персонал підприємства зацікавлені в ефективній та злагодженій роботі не тільки в процесі реалізації своїх професійних функцій. Ефективність спільної роботи проявляється й у зовнішньому середовищі підприємства, у невиробничих процесах. Саме персонал, який є людським ресурсом підприємства, що й воло-

діє практично необмеженим потенціалом, найбільш зацікавлений у створенні та підтримці соціальних взаємозв'язків, які сприяють зниженню ступеня невизначеності в процесі групової взаємодії. Перший спосіб може реалізуватися через публічні заяви, виступи й особистий приклад, що свідчать про послідовний інтерес до цінностей, що вводяться.

Другий спосіб вимагає розуміння значення культури підприємства в повсякденному житті організації. При цьому діючими засобами можуть бути маніпулювання символами й речами матеріального світу організації, створення й вироблення зразків поведінки і т. д.

Під час управління культурою підприємства слід мати на увазі, що вона може об'єднати певні ланки організації. Управління культурою є досить тривалим процесом, який передбачає постійну спеціалізацію нових членів організації, нескінченне з'ясування того, у що вірять і що цінують в організації, безустанну увагу як до загального абстрактного погляду на речі, так і до конкретних деталей побуту підприємства.

Таким чином, для реалізації поставленої перед нами мети – формування моделі управління культурою підприємства – будемо вважати, що, будучи елементом системи підприємства, вона поєднує в собі можливість сприймати управлінський вплив і здатність до самоперетворення шляхом адаптації до мінливих умов. Окрім того, слід також урахувати, що культура підприємства складається з певних елементів і субкультур, серед яких можна виділити субкультуру, пов'язану з функціональними сферами підприємства й субкультуру соціальну, пов'язану безпосередньо з його людськими ресурсами. Для забезпечення ефективності розвитку культури підприємства дані субкультури повинні характеризуватися погодженістю, одновекторністю свого розвитку. Причому погодженість цих субкультур необхідно зберегти протягом усього життєвого циклу підприємства. Багаторічний практичний досвід закордонних підприємств, який є в працях М. Амстронга, Е. Шейна, Т. Пітерса, Р. Уотермана, Р. Квіна, Дж. Рорбаха, показав існування двох аспектів погодженості субкультур: за змістом та за рівнями. Змістовна погодженість культури підпри-

Таблиця 1. Відмінні характеристики субкультур підприємства

Критерій відмінності	Складник, пов'язаний із функціональними сферами підприємства	Складник, пов'язаний із людськими ресурсами
Напрямок упровадження субкультури	Прищеплюється «зверху»	Розвивається у вигляді дуєдиного процесу «знизу» і «зверху»
Ініціатори формування	Керівники вищої ланки управління	Людські ресурси підприємства
Причини виникнення	Необхідність цілеспрямованої діяльності, викликана вимогами конкурентоспроможності підприємства у зовнішньому середовищі	Спонтанні процеси, пов'язані з потребою людських ресурсів знизити ступінь невизначеності в процесі спільної діяльності на підприємстві
Мета й завдання існування	Створення й підтримка системи санкціонованих поведінкових відносин, що сприяють формуванню моделі поведінки, орієнтованої на досягнення підприємством адаптивності та динамізму	Створення й підтримка соціальних взаємозв'язків, що сприяють підвищенню ефективності взаємодії співробітників підприємства
Види вираження	Регламентация взаємин у рамках реалізації співробітниками своїх функцій	Відношення персоналу до формальних норм і правил підприємства, а також регулювання тих сфер життєдіяльності підприємства, які повністю або частково не охоплені субкультурою у функціональних сферах підприємства
Форми прояву	Організаційні	Соціальні

емства припускає ціннісно-нормативну відповідність соціальної субкультури й функціональної, тоді як погодженість за рівнями відбиває ідентичність сприйняття реальності підприємства представниками різних ієрархічних рівнів підприємства й насамперед усіх рівнів управління та рядових співробітників. Також слід зазначити особливу важливість здобуття розуміння персоналом змісту субкультури функціональних сфер підприємства, де регулюється й здійснюється основна діяльність підприємства. Цим пояснюється пріоритетна увага топ-менеджерів до рівнів погодженості функціональної культури. Вона, будучи особливим об'єктом, повинна виступати обов'язковим об'єктом аналізу в процесі управління культурою підприємства.

У моделі управління культурою підприємства у зв'язку з тим, що вона повинна враховувати динамізм і адаптованість до чинників, що впливають на неї, зовнішнього і внутрішнього середовища, повинні бути три послідовні етапи: оцінка й аналітична обробка результатів; перетворення та формування коректив; моніторинг. На першому етапі відбувається оцінка культури підприємства та її елементів, що є базою будь-якого процесу управління. Тут відбувається оцінювання поточного стану культури підприємства. Іншими словами, відбувається перевірка того, наскільки ефективними були попередні управлінські впливи. Необхідно встановити ступінь їх відповідності вимогам зовнішнього середовища, можливість здійснювати адаптацію й підтримувати функцію динамізму культури підприємства. Такому аналізу диверсифіковано підлягають соціальна й функціональна субкультури підприємства. Перевіряється ступінь їх погодженості та здатність адаптуватися до зміни кон'юнктури на ринку. На рис. 1.

представлене дослідження загальної погодженості культури підприємства за рівнями та змістом.

У табл. 2 представлена матриця, де:  $A_1$  – рівнева погодженість;  $A_2$  – рівнева непогодженість;  $U_1$  – погодженість за змістом;  $U_2$  – непогодженість за змістом.

Виділяють такі можливі базові варіанти комбінації змістовної та рівневої погодженості (табл. 2):

$a_1b_1$  – дана комбінація являє собою загальну погодженість. Такий випадок може не вимагати коригувального управління за умови, що зміст культури підприємства відповідає динаміці змін кон'юнктури на ринку. Інакше характер управлінських впливів на культуру підприємства повинен орієнтуватися на створення культури підприємства із самого початку і відповідно до вимог динаміки ринкової кон'юнктури;

$a_1b_2$  – цей випадок має потенціал загальної погодженості, тому що сприйняття культури підприємства на різних рівнях персоналом і менеджерами підприємства у цілому ідентично. Однак погодженість за змістом відсутня, тому такий варіант загальної погодженості являє собою «потенціал погодженості»;

ситуація  $a_2b_1$  описує відсутність загальної погодженості. Але це не випадок потенційної погодженості. Випадок, який тут характеризується, стосується непогодженості на різних рівнях управління між менеджментом і персоналом. Такий варіант може мати важкі негативні наслідки;

$a_2b_2$  – випадок найвищої загальної непогодженості. Характеризується відсутністю погодженості і за змістом, і за рівнями. Це свідчить про доцільність вибудовування нової культури підприємства, тому що наявний перелік правил, цінностей, норм є суперечливим і не має потенціалу для просування культури підпри-



Рис. 1. Перший етап моделювання процесу управління культурою підприємства

Таблиця 2. Можливі базові варіанти комбінації змістовної та рівневої погодженості

	$B_1$	$B_2$
$A_1$	$a_1b_1$	$a_1b_2$
$A_2$	$a_2b_1$	$a_2b_2$

Таблиця 3 . Переклад другорядних цінностей у головні

	Переважні цінності	Другорядні цінності
Переважні цінності	3. Процес адаптації	4. Коректування
Другорядні цінності	2. Переклад	1. Відбір

емства до ситуації відповідності змінам зовнішнього середовища.

Інакше характер управлінських впливів на культуру підприємства повинен орієнтуватися на створення культури підприємства із самого початку і відповідно до вимог динаміки ринкової кон'юнктури.

Випадок відсутності погодженості за змістом може бути у двох варіантах. Один із них описує ситуацію з перевагою субкультури у функціональних сферах підприємства, інший – ситуацію, в якій переважає соціальна субкультура.

Випадок відсутності погодженості за змістом може бути у двох варіантах. Один із них описує ситуацію з перевагою субкультури у функціональних сферах підприємства, інший – ситуацію, в якій переважає соціальна субкультура. Таким чином, подібна непогодженість може розвиватися за такими сценаріями.

Можлива ситуація, коли цінності, щеплені функціональною субкультурою, відповідають динаміці зовнішнього середовища, а от цінності соціальної субкультури відсутні. Звідси випливає, що необхідно проводити низку заходів щодо присвоєння цінностей функціональної субкультури. Специфіка такого сценарію полягає у тому, що персонал уже для себе сформулював перелік причин, чому не розділяє цінності функціональної субкультури. Тому керівництву підприємства необхідно, сконцентруватися на заходах щодо підтримки цінностей субкультури функціональних сфер для їх подальшого засвоєння персоналом. У такому варіанті немає стадії ознайомлення.

Ситуація, коли цінності як соціальної, так і функціональної субкультур не відповідають динаміці навколишнього середовища. Такий випадок припускає концентрацію на заходах, пов'язаних зі створенням нового ціннісного забезпечення всіх проявів поведінки співробітників.

Наступна ситуація – цінності функціональної культури не відповідають вимогам зовнішнього середовища, але при цьому переважають. Цінності соціальної субкультури відповідають кон'юктурі, але носять другорядний характер. Така ситуація вимагає впровадження заходів щодо перетворення вторинних цінностей соціальної субкультури в основні цінності культури підприємства. Такого роду перетворення другорядних цінностей і відповідних їм правил і норм здійснюється на основі чотирьох підпроцесів (табл. 3).

У табл. 3 легко простежити послідовність дій. Спочатку реалізується процедура відбору основних цінностей: із низки другорядних цінностей виділяються ті, які відповідають вимогам адаптації й відповідності

зовнішнього середовища і перетворюються в основні. Далі відбувається процедура перекладу, коли в структурі нових головних цінностей за необхідності відбуваються зміни в напрямі їх оптимізації. Однак слід пам'ятати, що з плином деякого часу (залежно від ступеня динамічності зовнішнього середовища) основні цінності підприємства обов'язково можуть зазнати коректування. Такі вимоги динамізму зовнішнього середовища. Всі ці процеси реалізуються під час адаптації. Після адаптації настає коректування, коли одні цінності замінюються іншими, на завершальному етапі корекції одні периферійні тенденції замінюються іншими для оптимізації процесу відповідності динаміці зовнішньої кон'юнктури.

Таким чином, головною й визначальною характеристикою культури підприємства є можливість підтримувати рух підприємства до відповідності вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому оцінювання відповідності культури підприємства мінливості навколишнього середовища становить один із підетапів першого етапу в моделі управління культурою підприємства.

Далі в моделі починається другий етап – перетворення й формування коректив. Тут можливий розвиток подій за сценаріями, які також припускають здатність культури підприємства забезпечити йому досягнення адаптації до навколишнього середовища: культура підприємства не відповідає зовнішньому середовищу; культура підприємства відповідає зовнішньому середовищу. Зміна культури підприємства необхідна в першому випадку. І за такого розвитку подій слід займатися питанням нової моделі культури, адаптованої до вимог оточення.

Формування моделі культури підприємства відбувається на основі формулювання, відбору найкращих ідей. Процедура припускає відсіювання невідповідних ідей характеристиці динамізму культури. Відповідно до них формуються певні організаційні практики, на яких може ґрунтуватися процедура моделювання культури підприємства. Саме накопичені практики стають основою для переформатування ідейного забезпечення моделі.

Можливість виявити зони необхідного подальшого вдосконалювання формованої моделі управління проявляється під час періоду адаптації моделі. Остання – обов'язкова в період упровадження нових організаційних практик. За умови зміни зовнішньої ринкової кон'юнктури процес моделювання культури підприємства знову почнеться з генерації й перетворення практичного досвіду та ідей, які мак-

симально відповідали новим умовам зовнішнього середовища.

Моделювання управління культурою підприємства закінчується моніторингом і контролем. Основне їх призначення полягає у виявленні того, наскільки якість нової культури підприємства сприяє досягненню підприємством стану, відповідного динамізму зовнішнього середовища.

Тут можливі також варіанти розвитку подій. Так, якщо ціль змін не досягнута й культура підприємства не може стимулювати досягнення підприємством адаптації до зовнішніх впливів, відбувається повернення до початку етапу змін. Якщо відбувається успішна реалізація змін, то управління культурою переходить на рівень «підтримка».

**Висновки з проведеного дослідження.** Продовжуючи описувати процедуру моделювання управління культурою підприємства, слід сказати, що далі відбува-

ється визначення відповідності змісту структурних елементів культури підприємства її характеру. Тут важливо підкреслити, що зміст елементів культури повинен містити ті цінності, які є основними для наявної на підприємстві культури. Щоб уся модель працювала ефективно, необхідно відслідковувати якість і конфігурацію комунікативних каналів, виявляти можливі проблемні зони, здатні порушити поширення всіх проявів культури підприємства. Таким чином, формування моделі управління організаційною культурою є досить багатоаспектним процесом. З одного боку, необхідно враховувати чинники зовнішнього й внутрішнього середовища, їх динамізм і необхідність постійної адаптації культури до цих умов. З іншого боку, необхідно погоджувати всі структурні елементи культури підприємства зі стратегічними цілями, що стоять перед підприємством і його завданнями, наявними людськими ресурсами й особливостями технологій, застосовуваних на підприємстві.

1. Веснин. В.Р. *Основы менеджмента: учеб. пособ. М.: Элит-2000, 1999. 440 с.*

2. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент: учебник. М.: Гардарики, 2003. 528 с.*

3. Маслов. В.И. *Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. М.: Финпресс, 2004. 288 с.*

4. Баландина Т. *Корпоративная культура. Лаборатория маркетинга и PR. 2005. № 3. С. 77–86.*

5. Шейн Э.Х. *Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование; пер. с англ. С. Жильцова, А. Чех; под ред. В. Спивак. СПб.: Питер, 2002. 335 с.*

6. Макаренко М.В., Суворкіна О.О. *Розвиток культури підприємств морської галузі // Матеріали Всеукраїнської конференції: Прикладна наука і сучасні інноваційні технології для розвитку морського транспорту. – Маріуполь: АМІ НУ «ОМА», 2016. С. 15-20.*

E-mail: marimakva@gmail.com