
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 005.591.3

О. І. Гарафонова, д. е. н., доцент

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ
ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Анотація. В статті розглянуто підходи щодо формування механізму здійснення змін на підприємстві, визначено основні його елементи та особливості забезпечення стійкості функціонування.

Ключові слова: організаційна культура, механізм здійснення змін, управління змінами.

О. И. Гарафонова, д. э. н., доцент

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭЛЕМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕН НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Аннотация. В статье рассмотрены подходы к формированию механизма осуществления изменений на предприятии, определены основные его элементы и особенности обеспечения устойчивости функционирования.

Ключевые слова: организационная культура, механизм осуществления изменений, управление изменениями.

O. I. Harafonova, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

**ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN ELEMENT OF PROVIDING STABILITY OF FUNCTIONING
THE MECHANISM OF IMPLEMENTATION CHANGES AT THE ENTERPRISE**

Abstract. The approaches to form the mechanism of implementation changes at the enterprise are considered in the article, the main elements and features of ensure the stability of functioning are defined.

Keywords: organizational culture, the mechanism of implementation changes, change management.

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток української економіки супроводжується новим етапом реформ, посиленням економічної глобалізації, зростанням невизначеності та мінливістю умов ведення бізнесу, вимагаючи від суб'єктів господарювання швидкої та гнучкої реакції на зміну чинників зовнішнього середовища. В центрі особливої загрози наразі перебувають зміни на підприємстві, що зазвичай не має достатньо людських ресурсів для прогнозування можливих кризових явищ та розробки певних заходів щодо їх попередження чи усунення, а також фінансових ресурсів необхідних для покриття всіх збитків, якщо кризу таки не вдалося оминути. Тому адекватним до зазначених викликів має бути стратегічний підхід щодо організації розробки системи антикризового управління, що передбачає впровадження ефективних механізмів, які даватимуть змогу сприйняти зміни, ідентифікувати їх і забезпечити відповідну адаптацію господарської, фінансової та інвестиційної діяльності.

Постановка проблеми. Метою даної статті є узагальнення концептуальних підходів щодо формування механізму здійснення змін на підприємстві, а також визначення організаційної культури як важливого елемента механізму здійснення змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми реструктуризації привернули увагу багатьох вітчизняних науковців О. М. Алімова, О. І. Амоші, В. М. Гейця, М. Д. Білик, Л. П. Батенко, Г. О. Швиданенко, В. М. Заболотного, О. Б. Бутнік-Сіверського. Наголос у цих дослідженнях зроблено на питаннях визначення окремих видів реструктуризації та комбінування різних варіа-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

нтів використання методик фінансового та економічного аналізу для реструктуризації підприємства. Аналіз сучасної літератури дозволяє зробити висновок про суттєвий розрив між необхідним рівнем вивчення цих проблем і реальним станом їх наукового та практичного розв'язання. Зокрема це проблема вибору об'єктів та ефективних методів реструктуризації, формування механізму її реалізації та формування організаційної культури.

Виклад основного матеріалу. Механізм управління змінами характеризується певною кінцевою множиною елементів та взаємозв'язків між ними. Взаємозв'язок між елементами відбувається за допомогою відповідних важелів. Завдяки організації системних зв'язків механізм забезпечує розвиток підприємства за рахунок ефекту синергії [1].

Ефект синергії механізму управління змінами пов'язаний з підвищенням оперативності управління, налагодженням внутрішніх та зовнішніх зв'язків між учасниками підприємства, покращенням кінцевих результатів його діяльності. Його зростання передбачає розвиток сучасних організаційних форм, інтеграцію, раціональне співвідношення централізації та децентралізації управління, розподіл повноважень між структурними елементами підприємства. Механізм управління змінами охоплює різні складові діяльності підприємства, а саме: організаційну, економічну та соціальну складові діяльності підприємства. Соціальна складова механізму управління змінами на підприємстві реалізується в рамках сформованих організаційних структур підприємства.

Слід зазначити, що основними елементами механізму управління змінами виступають: організаційна структура (в рамках процесу реорганізації на підприємстві), система менеджменту якості (як складова процесу трансформацій сучасних підприємств), організаційна або корпоративна культура (як складова еволюційних організаційних змін на підприємстві), бізнес-процеси (як основа реінжинірингу та концепції постійного покращення БП підприємства), всі підсистеми підприємства (як основа процесу реструктуризації підприємства) [1-2].

Таким чином, з авторської точки зору, механізм процесу управління змінами підприємства – це сукупність різних елементів, важелів, інструментів та методів організаційно-управлінського та економічного характеру, що спрямовані на формування адаптивного потенціалу змін та забезпечення створення і збереження конкурентних позицій підприємства в цілому, а також задоволення потреб споживачів, що в результаті сприяють розвитку підприємства в майбутньому [1].

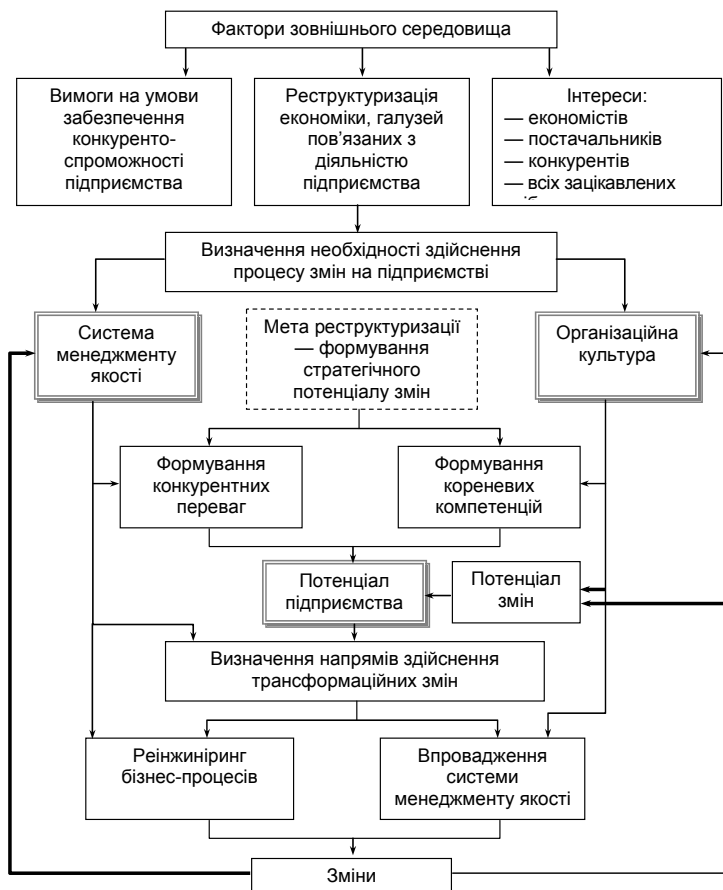


Рис. 1. Теоретичні засади формування механізму управління змінами на підприємстві [1]

Джерело: розроблено автором.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тобто, реструктуризація – це загальний процес здійснення змін на підприємстві. Окрім реструктуризації, необхідно зрозуміти як чинять вплив всі елементи механізму здійснення змін на підприємстві (див. рис. 1 та рис. 2).

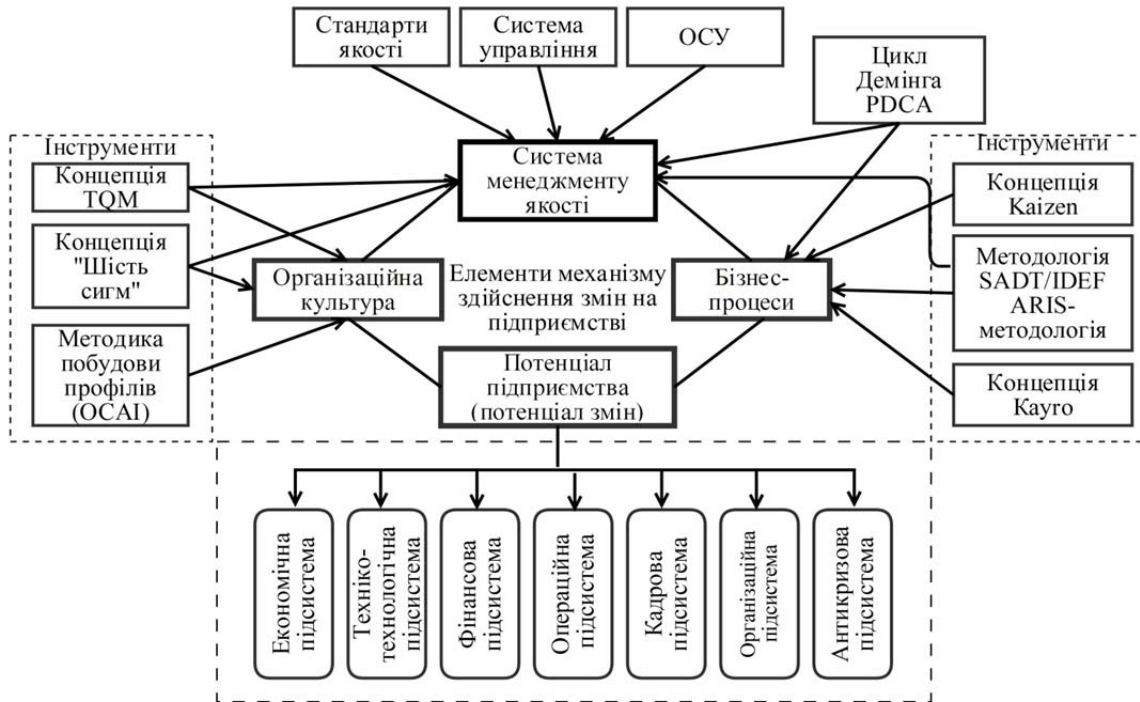


Рис. 2. Концептуальні положення формування механізму управління змінами на промисловому підприємстві [1]

Джерело: розроблено автором.

Слід наголосити на тому, що без зміни наведених соціальних складових неможливо провести будь-які зміни в організації, до складу яких можна віднести і впровадження систем управління якістю і розвиток сучасних принципів менеджменту якості. Також вагомим складовим механізму управління змінами є організаційна культура.

Організаційна культура — це унікальна для кожної організації сукупність формальних та неформальних норм, цінностей і типів поведінки, які формуються з накопиченого досвіду організації та створюються спеціально і поділяються всіма членами організації [2]. Ці норми діють задля внутрішньої інтеграції та адаптації до зовнішніх умов, що забезпечує щоденне функціонування організації. Організаційна культура складається з чотирьох рівнів, наведених на рис. 3.

Організаційна культура являє собою інструмент ефективного управління підприємством, який дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється. Численні дослідження доводять, що успішні компанії характеризуються високим рівнем розвитку організаційної культури.

У другій половині ХХ ст. почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Сам термін *культура* (від лат. culture — виховання, освіта) являє собою специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, який відображено в продуктах матеріальної та духовної праці, в системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності ставлення людей до природи і до самих себе та взаємин між собою.

Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали тощо. Концепція цього явища не має єдиного трактування.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

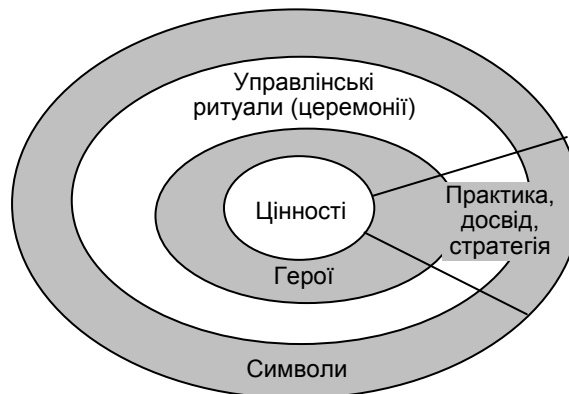


Рис. 3. Діаграма організаційної культури Г. Хофстеде [1-2]

Джерело: узагальнено автором на основі [1].

Організація функціонує і розвивається як складний організм, її життєвий потенціал, ефективність функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих співробітників. Успіх компанії визначається ще й сильною культурою, особливим стилем, які сприяють досягненню й збереженню провідних позицій на ринку.

Питання формування і розвитку організаційної культури в контексті запровадження міжнародних стандартів якості, застосування філософії всеосяжного менеджменту якості не можуть розглядатись без відповідних досліджень. Відтак, формування культури якості, виховання свідомого ставлення до забезпечення якості на всіх рівнях з боку кожного виконавця — це найважливіше завдання, що постає перед українським бізнесом.

Досвід розвинених країн з ринковою економікою переконливо свідчить, що вагомим важелем ефективного розвитку підприємств є прогресивна організаційна культура. В Україні лише нещодавно звернули увагу на феномен організаційної культури. Поштовхом для цього стали ринкові перетворення, проголошення демократичного шляху розвитку держави, приватизаційні процеси, відмова від планового управління економікою.

Постійні зміни зовнішнього середовища спонукають до змін і внутрішнього середовища підприємства, що спричиняє зміни і в організаційній культурі підприємства. Будь-які зміни на підприємстві викликають опір з боку персоналу, втрату ними захищеності та стабільності. Зменшення цього опору можливе за рахунок формування сильної організаційної культури, орієнтацією якої є динамічні зміни на випередження конкурентів та мінливого зовнішнього середовища.

Індикатором таких змін стала зміна методів управління, зумовлена новими умовами господарювання, принципово інша організаційна структура більшості підприємств. Проте, незважаючи на численні зміни в діяльності підприємств, найбільш консервативним елементом в системі вітчизняного менеджменту залишається організаційна культура.

Предмет нашого дослідження — це елемент системи управління змінами, а саме корпоративна культура — зразок того, як розвиток цивілізації, науково-технічний прогрес проводять суспільство до потреби в розвитку духовної культури і навіть до того, щоб у трудовій діяльності вимоги високої культури, етики були пріоритетними щодо вимог чистої економіки.

Узагальнюючи наукові підходи до даного визначення, можемо дійти висновку, що організаційна культура промислового підприємства — це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. ін., які склалися на підприємстві або в його підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [1].

Поява в теорії і практиці феномена корпоративної культури пов'язана насамперед з необхідністю посиленої уваги до духовної культури. Це особливо актуально для вітчизняних підприємств, оскільки при трансформації економіки і всього суспільства необхідно взяти правильний старт. В іншому разі наша країна приречена залишитися в ролі наздоганяючої.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Саме тому організаційні зміни пов'язані насамперед зі зміною корпоративної культури промислового підприємства.

Корпоративна культура – переважно невидима частина промислового підприємства. Це не зменшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Слід зазначити, що одні визначають корпоративну культуру як систему взаємин, побудованих компанією відносно зовнішнього оточення і внутрішнього середовища. Інші – як низку постійно присутніх заходів, що визначають ідеологію (концепцію) компанії і для ринку (клієнтів, постачальників, конкурентів), і для співробітників. Та все ж, як правило, виділяють два типи корпоративної культури: один формується компанією (в особі керівництва) свідомо, інший сформований персоналом спонтанно.

Формуючи організаційну культуру, потрібно усвідомлювати, що створюються лише умови, в яких відбуватиметься її розвиток, а не керувати нею безпосередньо. Формування організаційної культури залежить від керівника організації, а отже, саме він повинен чітко встановити цінності та цілі підприємства. Розуміння місця та значення організаційної культури для успіху досягнення стратегічних цілей організації та уміння формувати бажаний профіль організаційної культури, є важливими умовами вдалих організаційних змін, в процесі яких формується організаційна культура.

Зовнішні чинники: національна культура (політична система, система соціалізації, система освіти, економічна система, релігійна система, система бачення щодо формування сім'ї та проведення відпочинку); зміни зовнішнього середовища (НТП); правила ведення бізнесу загалом та окремо певної галузі.

Внутрішні чинники: історія організації (міфи, легенди, ритуали, традиції); цілі та завдання, які ставить перед собою організація; розмір організації та її технологічне оснащення; персонал (особистісні відносини, винагорода та покарання).

Технологія формування та розвитку організаційної культури передбачає аналіз усіх вищезначених чинників впливу. Необхідність проведення цього аналізу зумовлена тим, що відсутність врахування характеру впливу основних чинників може призвести до неефективності заходів щодо формування та розвитку організаційної культури підприємства.

Узагальнено можемо вважати, що структуру корпоративної культури складають і зовнішні атрибути, що відображають матеріальну сторону життя організації (символіка, кольори, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі, слогани, фірмовий стиль, організаційні церемонії, робоча обстановка та ін.), і внутрішні цінності та норми, стратегії поведінки (вірування, цінності, ритуали, табу, образи і міфи, пов'язані з діяльністю організації, прийняті норми спілкування) [1].

Корпоративна культура, що склалася, далеко не завжди сприяє ефективній роботі персоналу. Причина може полягати в тому, що культуру характеризує невисокий рівень довіри між працівниками і керівництвом, у відсутності у працівників прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, дотримуючись пасивної, вичікувальної позиції. Взагалі боязкість працівників проявляти ініціативу характерна для корпоративної культури більшості українських організацій.

Корпоративна культура може виступати як дієвий інструмент, що забезпечує настрій персоналу на високу продуктивність і високу якість у роботі. Формування і підтримка такої культури, що підвищувала б віддачу від людей, які працюють в організації, сприяла підвищенню її ефективності і конкурентоспроможності, – це одне з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва.

Висновки. Наведені концептуальні положення процесу управління змінами формують загальне уявлення. Вони є базисом та вектором для розвитку даної методології в напрямі розробки потенціалу підприємства в цілому та потенціалу змін (як його складової).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Література

1. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: одноосібна монографія / О. І. Гарафонова. - К.: КНУТД, 2014. – 364 с.
2. Гарафонова О. І. Узгодження економічного зростання та соціального розвитку: колективна монографія / О. І. Гарафонова; [за заг. ред. Савіної Г. Г.]. – Херсон: ПП Вишемирський В. С., 2012. – 244 с.
3. Гарафонова О. І. Управление изменениями: стратегический подход при формировании конкурентного потенциала предприятия и технология достижения успеха в инновациях / О. И. Гарафонова // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка : збірник наукових праць. – 2014. – № 1(21). – С. 81–87.

References

1. Harafoнова, O. I. (2014). *Upravlinnia zminyamy: teoriia, metodolohiia ta praktyka: odnoosibna monohrafiia* [Change Management: theory, methodology and practice: the sole monograph]. Kyiv: KNUTD [in Ukrainian].
2. Harafoнова, O. I., & Savina H. H. (Ed.). (2012). *Uzghodzhennia ekonomichnoho zrostannia ta sotsialnoho rozvytku: kolektyvna monohrafiia* [Concordance of the economic growth and social development: the collective monograph]. Kherson: PP Vyshemyrskyi V. S. [in Ukrainian].
3. Garafoнова, O. I. (2014). *Upravlenie izmeneniyami: strategicheskyy podkhod pri formirovaniy konkurentnogo potentsiala predpriyatiya i tekhnologiya dostizheniya uspekha v innovatsiyakh* [Change management: a strategic approach in the formation of the competitive potential of the company and the technology to achieve success in innovation]. *Naukovyi visnyk ChDIEU. Seriya 1, Ekonomika : zbirnyk naukovykh prats – Scientific Journal of ChSIEM. Series 1, Economy: collection of scientific works, 1(21), 81–87* [in Ukrainian].

Надійшла 26.07.2015