

**Hmurova V.V.**

Candidate of Economic Sciences, docent

**Semenenko O.V.**

graduate student

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

## **STRATEGIC DIRECTIONS AND METHODS FOR IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ENTERPRISE**

**Хмурова В.В.**

к.е.н., доцент

**Семененко О.В.**

аспірант

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ І МЕТОДИ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

*The article basic directions and methods are examined on the improvement of organizational culture with the aim of providing of economic stability of enterprises. The basic valued constituents taking into account present time, that can be used by managers of all levels for the further functioning of enterprise in a long-term prospect.*

**Keywords:** *organizational culture, strategy, economic stability of enterprise*

*У статті розглядаються основні напрями і методи по удосконаленню організаційної культури з метою забезпечення економічної стійкості підприємств. Узагальнюються та охарактеризовуються основні ціннісні складові організаційної культури з урахуванням сьогодення, що можуть використовуватися управліннями усіх рівнів для подальшого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.*

**Ключові слова:** *організаційна культура, стратегія, економічна стійкість підприємства*

Відносно швидкі темпи змін, які демонструють національна економіка безперечно є результатом дії цілого комплексу чинників. Одним із визначальних чинників таких змін є суспільна культура і її складова,

організаційна культура, яка саме регулює господарську діяльність суб'єктів господарювання і забезпечує стійкість підприємств.

В залежності від базових цінностей управлінська культура формує відношення до людини, визначається місце і роль працівників в процесі функціонування підприємства, формується колектив однодумців націлених на виконання завдань, що стоять перед підприємством. Багато відомих у світі компаній керуються принципом: «Люди - це не матеріал для бізнесу, люди це причина розвитку бізнесу». Тому головною умовою ефективної діяльності і стійкого розвитку підприємства є сприятливий морально-психологічний клімат в колективі і відсутність конфліктних ситуацій. Головними передумовами для цього є взаємна довіра керівників і найманих працівників, доброзичливі взаємини між ними.

Багато що в цьому плані залежить від керівників підприємства і управлінського персоналу в цілому. Провідна роль по формуванню нової парадигми організаційної культури покладена на керівників підприємства. Він повинен розглядати організаційну культуру, як стратегічний інструмент у формуванні місії і цілей підприємства, мобілізації ініціативи найманих працівників з метою забезпечення продуктивної і стійкої фінансово-господарської діяльності. Оскільки організаційна культура в умовах ринку може стати в перспективі визначальним фактором досягнення довгострокової ефективності, тому і повинна бути в центрі уваги управлінської еліти підприємства.

Відтак наголос робимо на тому, що в сучасних умовах природним є об'єктивна необхідність проводити діагностику і оцінку організаційної культури. І на цій основі розробляти перспективні плани, програми по удосконаленню стратегічних напрямів і методів роботи менеджерів усіх рівнів щодо її розвитку. При цьому, в умовах постійних змін, важливо, щоб діагностика і оцінка організаційної культури здійснювалися у відповідності з темпами цих змін. Це допоможе управлінському апарату визначати не тільки рівень організаційної культури, але і рівень готовності персоналу до виконання

місії і завдань підприємства. Такі заходи менеджменту дозволять колективу підприємств максимально наблизитися до досконалої культури підприємства, такої, яка створить умови для забезпечення економічної стійкості в умовах дестабілізуючих факторів. Як показують дослідження на підприємствах легкої промисловості менеджери обмежуються лише описом культури організації, а щодо розробок програм по її удосконаленню вони не замислювалися. Як показують дослідження на підприємствах менеджери обмежуються лише описом культури організації, а щодо розробок програм по її удосконаленню вони не замислювалися.

Це і зумовило нас запропонувати напрями удосконалення уже функціонуючих організаційних культур і тим самим наблизити їх до цивілізованої сильної культури. Серед науковців досить поширеною є думка про те, що тільки їх пропозиції є єдиним раціональним вибором, а відтак інші альтернативні підходи позбавлені сенсу. Автори не наполягають на отриманні статусу їх досконалих. Та й зробити це досить складно, тому що необхідно врахувати не тільки велику кількість різноманітних аспектів, але і особливості організаційної культури на різних підприємствах. Тому запропоновані напрями орієнтовані не на формування культури, а на її удосконалення, подальший розвиток, на адаптацію працівників до нових умов і вимог сьогодення.

Основними представниками з управлінської практики, які вивели ряд цінностей організаційної культури, які можуть забезпечити не лише успішну діяльність підприємства, а й забезпечити стійкість його функціонування в довгостроковій перспективі стали Томас Пітерс і Роберт Уотерман [1]. Нами узагальнені і охарактеризовані з урахуванням сьогодення лише ключові ціннісні складові організаційної культури, які можуть бути використані для її удосконалення управлінцями усіх рівнів в умовах транзитивної економіки України. Вони полягають в наступному (рис. 1):

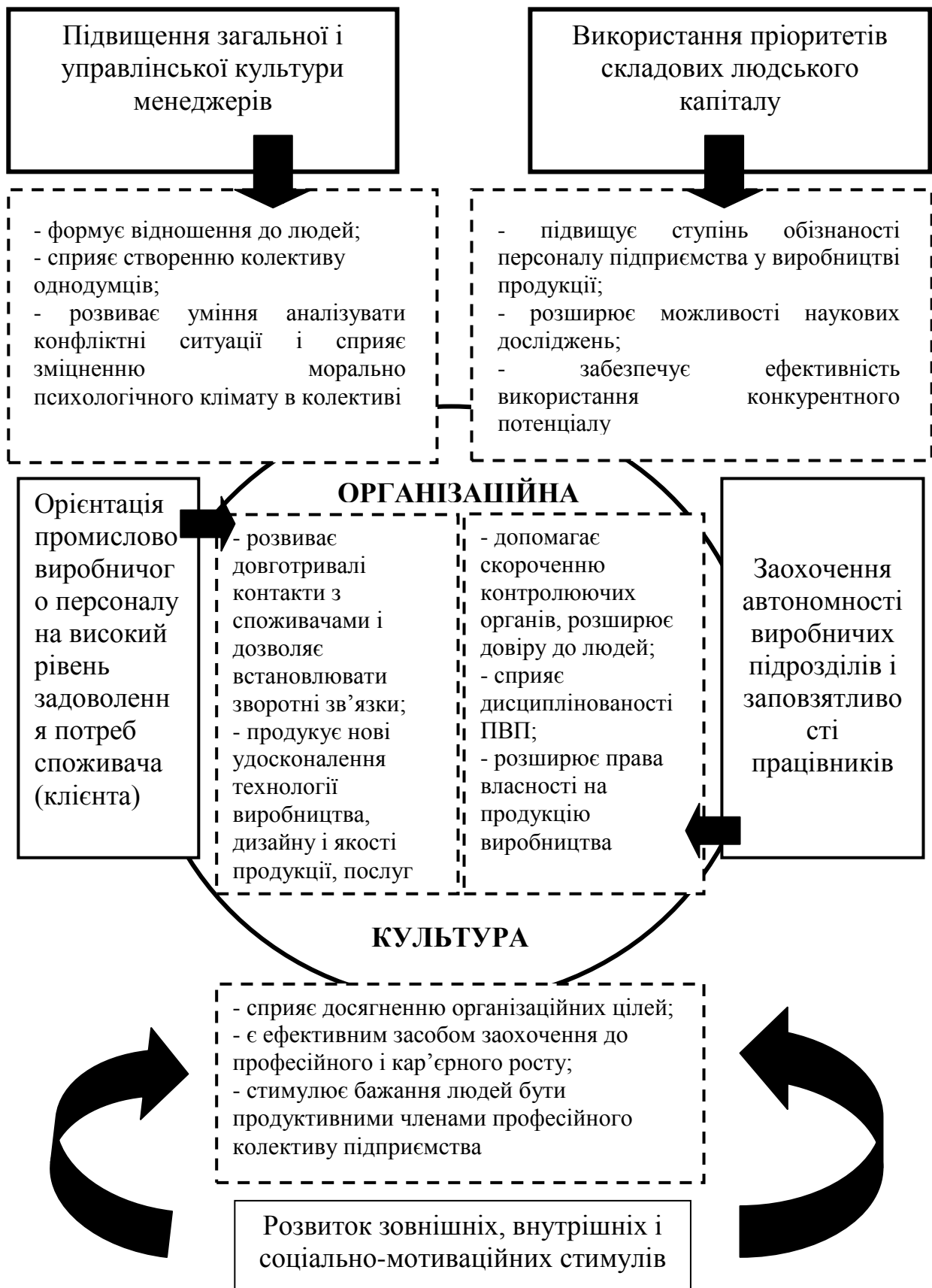


Рис. 1. Стратегічні напрями менеджменту по удосконаленню організаційної культури підприємства (авторська розробка)

1. Спрощена структура, оптимальний штат управління і високий рівень його культури. Головним принципом будь-якого керівника повинно бути – не велика кількість підлеглих, а відчутний результат господарської діяльності підприємства, який досягається за рахунок культури управління та її розвитку. Вона поєднує технічну, економічну, виробничу та соціальну сторону підприємства, регламентує внутрішні виробничі зв'язки. За її допомогою досягається стійка система службових взаємовідносин між усіма структурними підрозділами підприємства. Від результативності управлінської культури залежать стан і розвиток інших складових, тобто і організаційна культура і розвиток підприємства в цілому.

2. Заохочення автономії і заповзятливості працівників. Колективи підприємств, які борються з недоліками нововведень і бюрократизмом повинні надавати своїм підрозділам і окремим працівникам відповідну самостійність в межах їхньої компетенції та відповідальності в досягненні фінансово-економічних результатів підприємством та забезпеченні його ефективного функціонування. Проте самостійність йде завжди пліч-о-опліч з відповідальністю за поручену справу. Свобода в прийнятті рішень допускає обов'язковий жорсткий контроль за результатами фінансово-господарської діяльності підприємства, звітність нижчих управлінських ланок перед вищими.

3. Основним активом підприємства, який направлений на забезпечення стійкого функціонування підприємства в довгостроковому періоді повинно бути використання пріоритетів людського капіталу, розробка та реалізація програми підготовки кадрів. Людський капітал, як носій організаційної культури відіграє вирішальну роль не тільки в розвитку виробництва, соціально-економічного розвитку конкретної системи, а й у розвитку світової цивілізації.

Все більша частина дослідників вважає людський капітал самим цінним ресурсом постіндустріального суспільства, набагато ціннішим, ніж накопичене багатство. Вже зараз у всіх країнах світу людський капітал визначає темпи економічного розвитку і науково-технічного прогресу. При чому, чим вищі

якісні характеристики людського капіталу, тим досконаліша організаційна культура і її значення для підвищення ефективності і забезпечення стійкого функціонування підприємства. Тому питання мотивації на рівні підприємства постає, як головний чинник, що обумовлює внутрішнє бажання найманих працівників підвищувати продуктивність праці, забезпечувати стійке функціонування підприємства, тому одним із завдань менеджерів є ефективне спрямування мотивації працівника для досягнення організаційної мети. Дослідження підтверджують той факт, що менеджери в іноземних компаніях, які скорочували обсяги виробництва, проводили реструктуризацію чи перебудовували виробництво, зіткнулися з питанням, як забезпечити мотивацію тих працівників, які недостатньо впевнені в стабільності підприємства в результаті постійних змін. Опитування 1000 північноамериканських компаній у 2000 році показало, що більшість компаній, які зменшили обсяг виробництва, не змогли підвищити прибутки після звільнення працівників. Однією з головних причин цієї невдачі був занепад «робочої моралі, який вплинув на продуктивність і, своєю чергою, на прибутки» і стійкість підприємства. В той же час 68 % компаній, які збільшили бюджет на навчання під час зменшення обсягу виробництва, звітували про прибутки, а 44 % показали зростання продуктивності. Серед компаній, які підтримували бюджет на навчання на тому самому рівні, лише 42 % звітували про збільшення прибутків і 29 % показали зростання продуктивності [2].

Отже, щоб підприємство було ефективним, працювало стабільно в умовах змін, менеджери (а це основна вимога культури управління) повинні справлятися з труднощами мотивації, стимулювати бажання людей бути активними членами і учасниками його організаційної поведінки.

4. Особливе місце в організаційній культурі підприємством повинно відводитися задоволенню потреб споживачів. Орієнтація на споживача в управлінні підприємством повинна бути базовою функціональною стратегією менеджерів усіх рівнів. Використання культурологічних підходів у маркетинговій діяльності підприємства дає можливість подолати глибинні

протиріччя між виробниками і споживачами, зрівноважує їх інтереси на засадах загальнолюдських та організаційних цінностей, забезпечує його конкурентоспроможність. Механізм такого впливу організаційної культури досліджується уже більше як 15 років відомими вченими Д. Денісоном і В. Нілом. Якраз вони довели на практиці, що між рівнем організаційної культури і зростанням обсягу продажу, ринкової частки, якістю товарів і послуг, ступенем задоволеності споживачів та прибутковістю компанії існує тісний і вагомий взаємозв'язок.

Безумовно, організаційна культура - не єдиний елемент підприємства, який сприяє економічній стійкості його фінансово-господарській діяльності. Цілком можливо, що підприємство має високий рівень організаційної культури і в той же час несе збитки на ринку товарів, поступається місцем своїм конкурентам або підприємство з низькою організаційною культурою демонструє високу ефективність і стабільність. Проте, ці процеси мають достатньо короткостроковий характер, оскільки в досягненні довгострокової економічної стійкості підприємства пріоритетним чинником завжди виступає лише сильна організаційна культура і тому вона вимагає постійної уваги менеджерів усіх рівнів і її удосконалення.

### **Література:**

1. Питерс Т. В поисках эффективного управления: [пер. с англ.] / Т. Питерс, Р. В. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 296 с.
2. 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. – 726 с.