

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглянуті особливості побудови ефективної моделі розробки та обґрунтування управлінських рішень у системі управління організаційною культурою сучасного підприємства.*

*In the articles considered of feature of construction of effective model of development and ground of administrative decisions in control the system by an organizational culture modern enterprise.*

*Ключові слова: управління, підприємство, організаційна культура, персонал, цілі, модель, ефективність діяльності, система.*

### Вступ

Динамізм і невизначеність зовнішніх умов господарювання сучасних підприємств, підвищення освітнього рівня персоналу, зміна мотивації працівників вимагають розвитку організаційної культури у всьому її розмаїтті. В останні роки спостерігається хвиля наукового та практичного інтересу до організаційної культури. Організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, підвищити продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства, система.

Широке відображення різних проявів організаційної культури знайшло в працях таких вчених як Браницький О., Гальчинський А., Головнюова І., Лукінов І., Мажура І., Сур 'як А., Співак В., Мільнер Б., Лютенс Ф., Шейн Е. Проте питанням управління організаційною культурою на сонові моделювання організаційних та організаційних ситуацій приділено недостатньо уваги [1, 2, 4 –7].

Метою роботи є визначення особливостей моделювання управління організаційною культурою сучасних підприємств.

### Основний розділ

Взагалі, розвиток організаційної культури виступає як засіб, що забезпечує стимулювання персоналу до творчої та суспільної активності в процесі трудової діяльності, фактор покращення морально-психологічного клімату, підвищення задоволеності працею і, як наслідок, підвищення соціологізації працівників промислових підприємств.

Однак, у системі управління організаційною культурою особливого значення набуває побудова ефективної моделі розробки та обґрунтування управлінських дій, адже соціальне середовище є вкрай чутливим до будь-яких змін, внаслідок чого навіть позитивно соціально орієнтовані зміни можуть негативно впливати на господарські та соціальні результати діяльності підприємства.

З метою діагностики та обґрунтування запропонованих змін доцільним видається використання методу квадриметричної експрес-діагностики управлінських та організаційних ситуацій на основі чотиримірних моделей, який був запропонований Ю.Д. Красовським. Експрес-діагностика управлінських та організаційних ситуацій проводилась на промислових підприємствах м. Жовті Води (ТОВ «Позитрон GmbH», ЗАТ «Тетра», ДП НВК «Автоматика та машинобудування»).

Графічна модель сприйняття організаційної культури працівниками підприємства може бути представлена таким чином (рис. 1) [3].

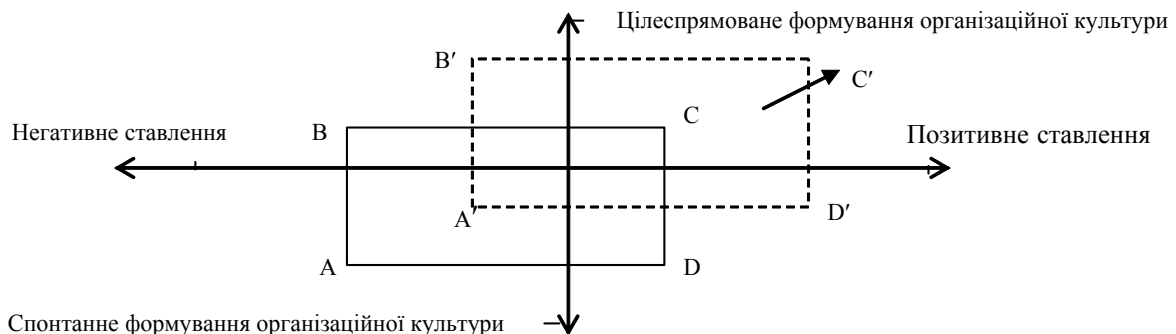


Рис. 1. Модель переважного зрушення ставлення робітників до організаційної культури

Положення ABCD графічної моделі відповідає фактичному сприйняттю організаційної культури персоналом виробничих підрозділів, положення A'B'C'D' – бажаному ставленню робітників до організаційної культури.

Порівняно зі спонтанним, цілеспрямоване формування організаційної культури одночасно формує у працівників підприємства більш позитивне ставлення до неї. Тому найбільш вигідним є переміщення ставлення працівників до організаційної культури з положення ABCD у положення A'B'C'D'.

На основі отриманих даних можуть бути також побудовані такі моделі організаційної поведінки працівників підприємства: модель ідентифікації співробітників із загальною справою (рис. 2), модель ділового залучення працівників в загальну роботу (рис. 3), модель мотивованості працівників (рис. 4) та модель управлінської орієнтації (рис. 5).

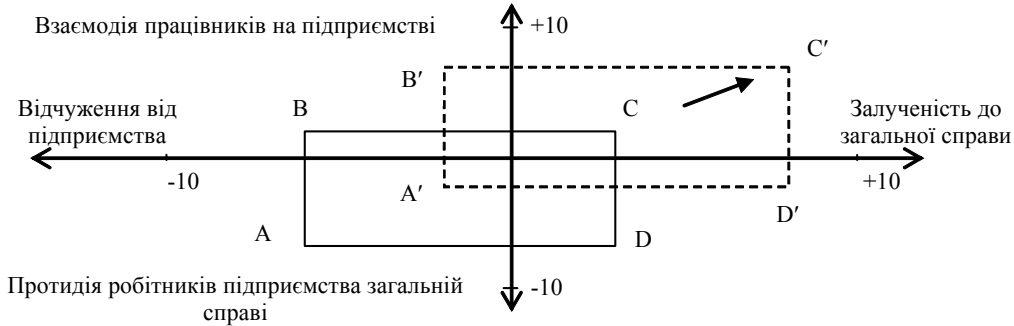


Рис. 2. Модель ідентифікації співробітників підприємства із загальною справою

Графічна модель на рис.2 демонструє низьке залучення співробітників до справ підприємства, відчуження від підприємства і, як наслідок, протидію робітників. Тому розвиток організаційної культури має бути спрямований на позитивне зрушення у ставленні робітників до підприємства та загальної справи, в результаті чого у працівників формується почуття причетності до виробничих проблем і їх вирішення.

На рис. 3. зображено бажану модель ділового залучення працівників до загальної справи.

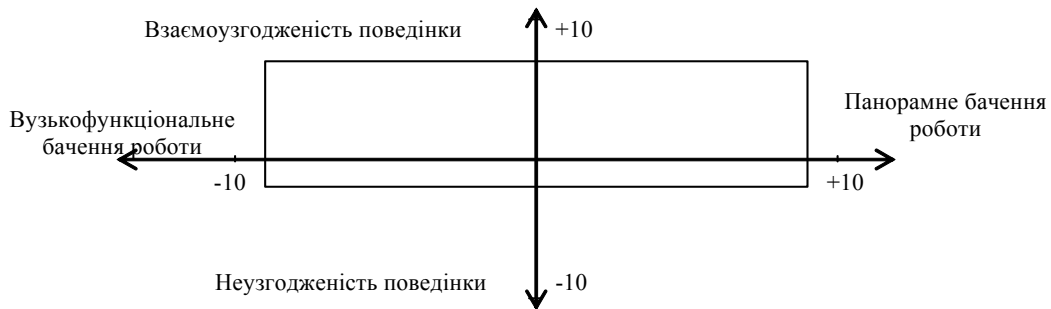


Рис. 3. Бажана модель ділового залучення співробітників підприємства до загальної справи

У цьому випадку дії працівників підприємства відрізняються високим ступенем взаємоузгодженості, виконання кожним працівником своїх функцій поєднується з панорамним баченням загальної роботи підприємства. Таке становище стає можливим у тому випадку, коли всі працівники підприємства чітко уявляють загальну мету та завдання розвитку підприємства не тільки на теперішній час, але й на перспективу.

Одночасно із цим важливо досягнути інтегральної мотивованості робітників підприємства, коли важливі не тільки грошова зацікавленість і кар'єрне зростання, але й творчий інтерес у поєднанні з духовним зростанням.

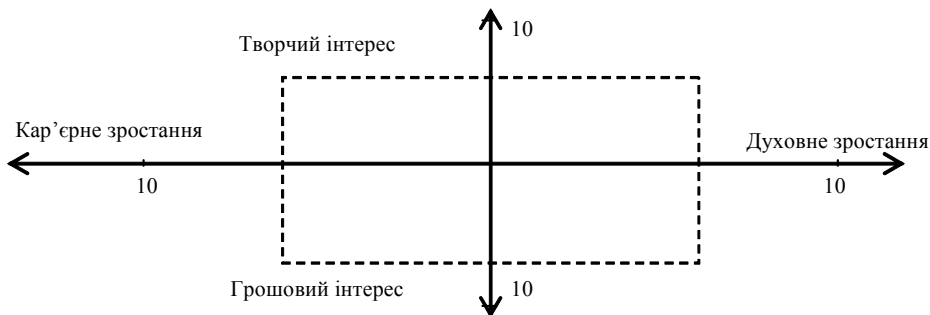


Рис. 4. Бажана модель мотивованості співробітників підприємства

У свою чергу, інтегральна мотивованість працівників підприємства на високу репутацію й загальні результати роботи є наслідком роботи організації управління. При цьому мова йде про те, як управління орієнтоване на людські ресурси, чи справді працівники розглядаються як основний ресурс підприємства, які стимули використовуються – примушення чи зацікавленість.

Модель управлінської орієнтації на працівників підприємства подано на рис. 5. Головними орієнтирами при цьому є не примушення до роботи, а зацікавленість як у самому процесі праці, так і в його результатах. Заохочення ініціативи, творчого ставлення до роботи, постійного пошуку та вдосконалення розкривають потенціал працівників підприємства.

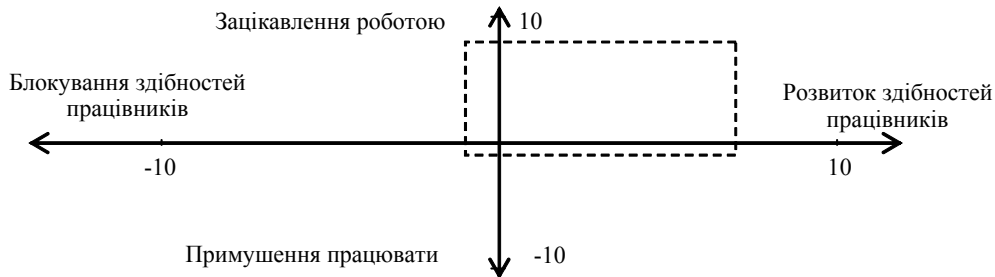


Рис. 5. Модель управлінської орієнтації на співробітників

Таким чином, стає зрозумілим, в якому напрямі необхідно розвивати організаційну культуру.

Підприємство є складною соціально-економічною системою, в якій взаємодія людей в трудових та управлінських процесах здійснюється не тільки фізично, але і духовно, емоційно. Теорія систем, яка допускає деяку умовність у їх визначеннях, дозволяє соціально-духовні аспекти взаємодії людей в підприємницькій структурі представляти у вигляді системної моделі, яка описує організаційну культуру. Входом у систему організаційної культури ( $S_{OK}$ ), її імпульсом ( $I_{OK}$ ), який спонукає персонал компанії до дії є система цінностей та старегічних задач компанії.

Імпульс можна відобразити у наступному вигляді:

$$I_{OK} = (e_c; e_z),$$

де  $e_c$  – елемент, який характеризує прийняту у компанії систему цінностей;

$e_z$  – елемент, який характеризує стратегічні задачі, які необхідно розв'язати.

Стан системи ( $C_{OK}$ ) характеризується елементами, які визначають організаційне життя. Вихід системи організаційної культури характеризується результатами ( $R_{OK}$ ), які можна відобразити у вигляді функції:

$$R_{OK} = f(C_{OK}; I_{OK})$$

Реакцією системи  $S_{OK}$  є результат діяльності підприємства, який є наслідком впливу організаційної культури. Очевидно, якщо організаційно-технічні характеристики на підприємстві не змінювались на протязі визначеного проміжку часу, то результат її діяльності є наслідком впливу організаційної культури.

Реакцію системи  $S_{OK}$  можна відобразити у вигляді:

$$R_{OK} = (r_z; r_c),$$

де  $r_z$  – ступінь рішення поставлених задач;

$r_c$  – ступінь реалізації прийнятої системи цінностей.

Ефективність визначається ступенем впливу на досягнення поставлених цілей:

$$E_{OK} = R_{OK} f(C_{OK}; I_{OK}) \rightarrow \max$$

Для забезпечення ефективності системи організаційної структури необхідно, щоб із множини її можливих станів вона знаходилась у такому, який найкращим чином забезпечить розв'язання поставлених задач. Для цього необхідна максимальна узгодженість дій всіх співробітників організації, що забезпечується, у тому числі, прийнятою системою організаційних цінностей.

Задачею управління культурою є виокремлення із декількох можливих варіантів стану параметрів організаційної культури, таких, які забезпечать реалізацію цілей компанії.

Ділову культуру кожного співробітника організації можна характеризувати наступними параметрами стану:

$$P_s^1 = (P_{nc}; P_{np}; P_c),$$

де –  $P_s^1$  параметри, які характеризують стан підсистеми 1-го рівня – культури окремого співробітника організації;

$P_{nc}$  – психологічні якості співробітника (система цінностей, характер, темперамент);

$P_{np}$  – професійні характеристики, які визначають знання, досвід і т. д.;

$P_c$  – соціальні параметри, які визначають відношення співробітника до роботи, компанії, колег.

В якості підсистеми другого рівня можна виокремити культуру окремого відділу. Вона характеризується параметрами стану наступних елементів:

$$P_s^2 = (\{P_s^1\}; y_1^2; y_2^2; y_3^2, \dots, y_k^2; \wedge Y^2)$$

де  $\{P_s^1\}$  – множина параметрів, які описують особистісну культуру співробітників;

$y_1^2; y_2^2; y_3^2, \dots, y_k^2$  – параметри, які характеризують елементи організаційної культури у відділі (систему цінностей; систему відбору персоналу та можливість кар'єрного росту; відносини співробітників відділу, їх згуртованість; ступінь демократичності, відкритості, участь співробітників у прийнятті рішень; прийнятту систему комунікацій; систему адаптації нових співробітників у відділі; існуючі традиції, ритуали і т. п.).

Культура підсистеми 3-го рівня складається з культури відносин між різними відділами, які входять до структурного підрозділу, а також специфічних елементів, що відображають культурні особливості даного підрозділу.

Культуру міжгрупових відносин у зазначеному підрозділі можна охарактеризувати наступним чином:

$$P_s^3 = (\{P_s^2\}; y_1^3; y_2^3, \dots, y_z^3; \wedge Y^3),$$

де  $\{P_s^2\}$  – множина параметрів стану культури відділу;

$y_1^3; y_2^3, \dots, y_z^3$  – параметри, які характеризують елементи організаційної культури у підрозділі (такі, наприклад, як системи цінностей, цілей підрозділу; характер відносин між відділами у даному підрозділі; інформованість співробітників про життя, проблеми підрозділу; традиції, ритуали, які існують у підрозділі і т. п.);

$Y^3$  – параметри, які описують специфічні елементи окремих спеціалізованих підрозділів (наприклад, культуру відносин з клієнтами, постачальниками, органами влади тощо).

Культура  $n$ -го рівня – організації в цілому – може бути зображена рядом наступних показників:

$$P_s^n = (\{P_s^3\}; y_1^n; y_2^n, \dots, y_k^n,$$

де  $\{P_s^3\}$  – множина параметрів стану різних підрозділів;

$y_1^n; y_2^n, \dots, y_k^n$  – параметри, які характеризують елементи організаційної культури підприємства в цілому (прийнятий стиль вищого керівництва; участь персоналу у рішенні організаційних задач; існуюча система комунікацій; структура компанії; склад персоналу, його відбір і просування; існуюча система стимулювання; традиції, ритуали тощо).

З урахуванням зроблених припущень, функціонування системи організаційної культури, її вплив на результати підприємницької діяльності любого підрозділу або підприємства в цілому можна описати у вигляді функціонально-параметричної моделі системи:

$$(r_3^{n-1}; r_3^n) = F[\{X^{n-1}\}; (y_1^n \dots y_j^n); (i_u^n; i_3^n)]$$

де  $y_j^n$  – специфічний елемент  $n$ -ї підсистеми.

Представлена функціонально-параметрична модель описує залежність параметрів її стану. Якщо нам відомі значення параметрів культури конкретної організації, тоді можна на них впливати, досягаючи найкращого результату. Тобто ці параметри є параметрами управління системою організаційної культури.

### Висновки

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що ефективність діяльності підприємства багато в чому визначається розвиненістю і відповідністю її організаційної культури, прийнятим цілям розвитку. Процес управління організаційною культурою може базуватись на основі проведення експрес-діагностики управлінських та організаційних ситуацій. Досить ефективним в управлінні організаційною культурою сучасних підприємств є використання функціонально-параметричної моделі, яка описує залежність параметрів її стану, з метою виокремлення із декількох можливих варіантів стану параметрів організаційної культури таких, які забезпечать реалізацію цілей підприємства.

### Література

1. Броницький О. М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи / О. М. Броницький // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – Економічна серія. – Х. : Різо ХНУ, 2002. – № 575. – С. 217–221.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
3. Красовский Ю. Д. Организационное поведение / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 511 с.
4. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986.
5. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.
6. Спивак В. А. Корпоративная культура / Спивак В. А. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
7. Сур'як А. В. Основи економічної культури : [навч. пос.] / А. В. Сур'як. – К. : Кондор, 2004. – 256 с.

Надійшла 02.03.2011

УДК 334.716:330.341.1.

А. Л. САБАДИРЬОВА  
Одеський державний економічний університет

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуті основи системної організації потенціалу промислового підприємства. На цих засадах автор обґрунтував види потенціалу промислового підприємства.*

*Bases of system organization of potential of industrial enterprise are considered in the article. On these principles an author grounded types of potential of industrial enterprise.*

*Ключові слова: потенціал, промислове підприємство, системний підхід, ресурсний потенціал, організаційний потенціал, стратегічний потенціал, управлінський потенціал, виробничий потенціал.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах нових інформаційних та якісних процесів в Україні виникає необхідність застосування системного підходу у вирішенні наукових та практичних проблем структурної перебудови промислових підприємств відповідно до нових тенденцій конкуренції на глобальних ринках.

При розробці концепції формування потенціалу підприємства отримали подальший розвиток ресурсний, системний, комплексний, маркетинговий, кількісний, наукові підходи, що обґрунтовані в науковій теорії. Разом вони розширюють і доповнюють теоретичні засади потенціалу промислового підприємства, проте найбільш складним напрямом методології, що обґрунтовує його структурованість і динамічність, є системний підхід.

**Аналіз останніх досліджень.** Системний підхід до формування потенціалу підприємства використовується в багатьох наукових працях. Обґрунтовано, що економічний потенціал підприємства є системою структурованих елементів [1, с.146, 539]. Пропонуються теоретичні та науково-методичні підходи до управління адміністративними і виробничими системами, на основі комплексного показника «економічний потенціал» [1, с.216]. Теоретично обґрунтована система промислового потенціалу [2, с.23]. Сутність потенціалу підприємства, його структура, механізм формування комплексно розглянуті в науково-методичній літературі [3, с.5; 4, с.5; 5, с.6]. Методологія системного підходу докладно викладена в науковій літературі з управління конкурентоспроможністю підприємства [6, с.94].

Відкритими залишаються питання системної організації видів потенціалу промислового підприємства.

**Формування цілей статті.** Основною метою статті є обґрунтування теоретичних засад системи видів потенціалу промислового підприємства.